

Tanja Lönnberg

# Tulevaisuuden trendien vaikutus B2B-myyjän työhön

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä Otsikko	Tanja Lönnberg Tulevaisuuden trendien vaikutus B2B-myyjän työhön
Sivumäärä Aika	50 sivua + 1 liitettä Huhtikuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat B2B-myyjän työhön päivittäistavarakaupan alalla. Trendit muovaavat maailmaamme sekä nyt että tulevaisuudessa ja maailmamme on pienentynyt digitalisaation ja globalisaation kehittymisen myötä. Tiedon määrän valtava kasvu on muuttanut asiakkaiden ostoprosessia, mikä on muuttanut myös B2B-myyntiä. Menestyminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii tulevaisuuden ennakointia ja kykyä uusiutua.</p> <p>Tutkimuskohteena oli tulevaisuus, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2016, ja niihin osallistui viisi kohdehenkilöä, joilla kaikilla oli vähintään viiden vuoden asiantuntemus B2B-myyntistä ja sen johtamisesta. Tutkimus koostui asiantuntijahaastatteluista ja teoreettisesta viitekehyksestä, joka sisälsi yleiskatsauksen tulevaisuuden trendeihin sekä työn muuttumiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi minkä trendien koetaan vaikuttavan voimakkaimmin myynnin maailmaan ja miten niiden uskotaan muuttavan B2B-myyjän nykypäivän toimintatapoja ja työnkuvia sekä osaamisvaatimuksia. Tutkimusaineistoon nojaten voitiin todeta, että eniten B2B-myyntiin vaikuttavat trendit ovat digitalisaatio, big data, automatisaatio ja robotisaatio sekä vastuullisuus. Tutkimus osoitti, että rutiinitöiden väheneminen ja tehokkuuden vaatimukset tulevat näkymään myös B2B-myyjän tehtävissä. Asiakaskohtaamiset tulevat vähentymään, ja niiden laatu tulee korvaamaan määrän. Tulevaisuuden myyjän odotetaan olevan enemmän kehittämiskumppani kuin tiedon lähde. Häneltä tullaan vaatimaan entistä enemmän sekä asiakkaan että kuluttajan ymmärtämistä. Yksi tulevaisuuden B2B-myyjän tärkeimpiä osaamisvaatimuksia on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.</p>	
Avainsanat	B2B, globaalinen, osaamisvaatimukset, teknologia, trendi, tulevaisuus, työn murros

Author Title	Tanja Lönnberg The Effects of Future Trends on a B2B Salesperson's Work
Number of Pages Date	50 pages + 1 appendices April 2017
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to examine how future trends affect B2B-sales in a grocery store environment. Trends shape our world, both now and in the future, and our world has also gotten smaller through the development of digitalization and globalization. The expansion of data has changed the customers' buying process, which has also affected B2B-sales. Success in such an ever-changing environment requires the ability to predict future trends as well as the ability to reinvent and renew.</p> <p>The focal point was the future, so the research method chosen was the qualitative method. The material was gathered using themed interviews. The interviews were conducted during the autumn of 2016, and they were fulfilled through 5 target individuals, all of whom had at least 5 years' experience in B2B-sales. The research material was made up of interviews with experts and theoretical frames of reference, which contained both a general overview of future trends, as well as the future changes in the work environment. The study showed which trends are thought to affect sales the most and how they are believed to change a B2B-seller's current mode of operation, as well as their job description and required experience.</p> <p>Referring to the research material we can confirm that the trends most affecting B2B-sales are digitalization, big data, automatization and robotization, as well as responsibility. The study showed that the decline of routine work and efficiency requirements will become apparent in the tasks of a B2B-seller. Customer contacts will reduce, and their quality will replace the quantity. A future marketer will be expected to be more of a development partner than a source of information. They will require a higher understanding of both the customer and the consumer. One of the most important requirements for a B2B-seller will be the added value they can bring to a customer.</p>	
Keywords	B2B, global, knowledge-based requirements, technology, trend, future, job transition

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja raja	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Työn rakenne	2
2	Tulevaisuuden trendit	3
2.1	Taustaa	3
2.2	Teknologian kehittyminen	5
2.2.1	Yleistä teknologian kehittämisestä	5
2.2.2	Digitaalitekologia	6
2.2.3	Big data	7
2.2.4	Älykkäät koneet	8
2.2.5	Keinoäly	10
2.2.6	Automatisaatio	11
2.2.7	Robotisaatio	12
2.3	Globaaliset muutosvoimat	13
2.3.1	Globalisaatio	13
2.3.2	Verkostoituminen	14
2.3.3	Jakamistalous	15
2.3.4	Väestörakenteen muutos ja liikkuminen	16
2.3.5	Kestävä kehitys ja vastuullisuus	17
3	Tulevaisuuden työ	19
3.1	Työelämän murros	19
3.2	Muuttuvat osaamisvaatimukset	21
3.3	Tulevaisuuden B2B-myyntityö	23
4	Tutkimus	25
4.1	Tutkimusmenetelmä	25
4.2	Aineiston keruumenetelmä	27
4.3	Kohdehenkilöt	28
4.4	Tutkimuksen toteutus	29
4.5	Aineiston käsittely ja analysointi	30

5	Tutkimuksen tulokset	31
5.1	Tulevaisuuden trendit	31
5.2	Työn muuttuminen	35
5.3	Tulevaisuuden osaamisvaatimukset	37
5.4	Yhteenveto	39
6	Johtopäätökset ja pohdinta	40
6.1	Trendit, jotka vaikuttavat B2B-myyjän työhön	40
6.2	Trendit, jotka eivät nousseet esille tutkimustuloksissa	44
6.3	Opinnäytetyön arviointia	44
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Trendit muovaavat maailmaamme sekä nyt että tulevaisuudessa. Menestyminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii tulevaisuuden ennakointia ja kykyä uusiutua. Uudet innovaatiot ja jatkuvasti kiihtyvä teknologian kehitysvauhti sekä globaaliset muutosvoimat, kuten verkostoituminen, kestävä kehitys ja vastuullisuus, vaikuttavat kaikkiin toimialoihin ja ammatteihin.

Yritysten välinen myynti eli business-to-business (b2b) -myynti on ollut jo jonkin aikaa muutosten kourissa. Digitalisaation ja globalisaation myötä maailmamme on pienentynyt. Elämme informaatiohäyryisessä maailmassa, jossa kaikki tieto on kaikkien saatavilla. Tiedon määrän valtava kasvu on muuttanut asiakkaiden ostoprosessia: heidän tietotasonsa ja omatoimisuutensa on lisääntynyt. (Laine 2015, 185; Kurvinen & Seppä 2016, 13.) Tämä on jo muuttanut B2B-myyntiä ja tulee edelleen muuttamaan sitä.

Trendejä on seurattava ja niiden merkitys on ymmärrettävä, jotta muutosten mukana voidaan pysyä. Jatkuva uudistumisen ja kehittymisen vaatimus tulee varmasti haastamaan tulevaisuuden työtä ja osaamista sekä niiden kehittämistä aivan uudella tavalla. Trendien kehittymisen myötä myös B2B-myyjien työ muuttuu ja heiltä vaaditaan uudenlaista osaamista.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat B2B-myyjän työhön. Vastausta tutkimusongelmaan etsittiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Mitkä trendit vaikuttavat voimakkaimmin B2B-myyntiin maailmaan?
2. Kuinka trendien uskotaan muuttavan B2B-myyntityötä?
3. Miten trendit vaikuttavat B2B-myyjän osaamisvaatimuksiin?

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan päivittäistavarakaupan B2B-myyjän työtä. Päivittäistavarakauppaan luetaan päivittäin käytettävät tuotteet ja hyödykkeet: elintarvikkeet, juomat, tupakkatuotteet, kosmetiikka, pehmopaperit ja pesuaineet. Kaksi kolmasosaa päivittäistavaroiden markkinoista tulee suurten myymälöiden eli hypermarkettien, tavaratalojen ja supermarkettien myynnistä, (Koskela & Santasalo 2015, 62–65.) koska suuremmat myymälät pystyvät vastaamaan pieniä paremmin kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin monipuolisilla valikoimillaan. Haasteita päivittäistavarakaupalle luovat muun muassa muuttoliike ja ikärakenteen muuttuminen sekä verkkokaupan nouseminen. (Päivittäistavarakauppa ry.)

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuskohteena oli tulevaisuus, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, koska se antaa ilmiöstä, jota ei vielä tunneta syvällisen näkemyksen (Kananen 2015, 70–71). Aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska haluttiin varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta tärkeät aihekokonaisuudet käsitellään haastatteluissa.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kohteet valittiin huolellisesti ja varmistettiin, että haastateltavilla on kokemusta B2B-myynnistä ja he ovat olleet alalla vähintään viisi vuotta. Saturaation täytyessä oli haastateltu viisi henkilöä ja aineistonkeruu lopetettiin. Jokaista tutkittavaa kohdetta käsiteltiin ainutlaatuisena, ja heiltä saatu tutkimusaineisto litteroitiin ja tulkittiin sen mukaisesti. (ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2012, 164.)

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan: yleiskatsaukseen tulevaisuuden trendeistä ja työn murrokseen. Ensimmäisessä osassa käydään läpi Nikolai Kondratjevin kehittämää teoriaan perustuva tulevaisuuden tutkimuksen teoreettinen malli, esitellään teknologian kehittymisen johdosta mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja globaalisia muutosaltoja sekä pohditaan tulevaisuutta kestävä kehityksen näkökulmasta. Toisessa osassa tarkastellaan tulevaisuutta työn ja osaamisen kautta: kuinka työn uskotaan muuttuvan ja minkälaisia vaatimuksia muutokset asettavat työntekijöille ja työnantajille.

Opinnäytetyön tutkimuksesta selviää, minkä trendien koetaan vaikuttavan voimakkaimmin myynnin maailmaan ja miten niiden uskotaan muuttavan B2B-myyjän toimintatapoja ja työnkuvia sekä osaamisvaatimuksia. Työ antaa hyvät työkalut osaamisen kehittämiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Parhaimmassa tapauksessa tutkimusta saadaan hyödynnettyä myös strategian suunnittelussa.

## **2 Tulevaisuuden trendit**

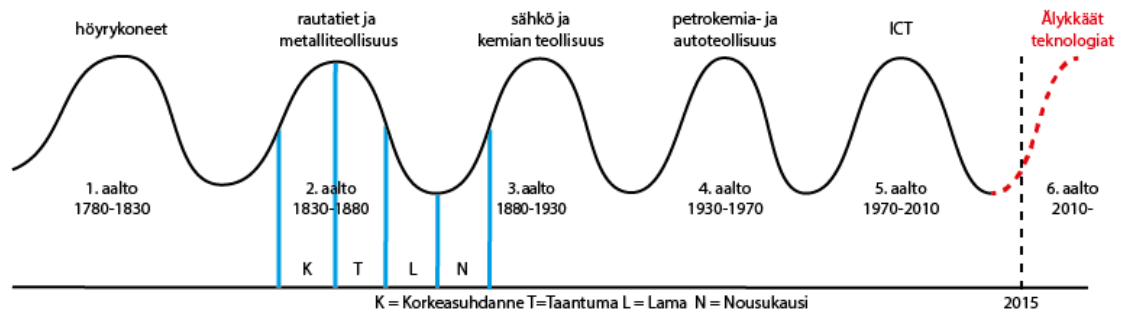
### **2.1 Taustaa**

Toimintaympäristö on muuttunut ja jatkaa muutosta kiihtyvällä tahdilla. Tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa, mutta sen analysoiminen ja muutoksiin varautuminen on pohja tulevaisuuden ajattelulle. (Hiltunen 2012, 17–18.) Muutosta tapahtuu erilaisilla tahdeilla: nopeasti tapahtuva muutos, syklisesti tapahtuva muutos ja hitaasti tapahtuva muutos. Tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta on tärkeää ymmärtää muutoksen suunta ja sen nopeus. (Hiltunen 2012, 24–26.)

Tulevaisuudentutkija Markku Wilenius käyttää tutkimusmenetelmänään venäläisen taloustieteilijän Nikolai Kondratjevin 1920-luvulla kehittämää teoriaa pitkäaikaisista talouteen perustuvista sykleistä. Wilenius uskoo, että on ymmärrettävä menneisyys ja nykyisyys, ennen kuin voidaan hahmottaa tulevaisuutta. Teorian mukaan historia toistaa itseään tietyissä sykleissä, joiden perusrhythmi on toistuvuus talouden nousu- ja laskukausien välillä. Myös yhteiskunnat muuttuvat ja siksi jokaisessa syklissä on jotain erilaista kuin aiemmassa syklissä. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä on monia, muun muassa teknologian kehittyminen, talouden ja markkinoiden kasvu sekä kulttuurin ja arvomaailman muuttuminen. (Wilenius 2015, 13–14, 55.)

Kondratjevin teorian mukaan modernit taloudet muuttuvat 40–60 vuoden aaltomaisissa jaksoissa (kuvio 1). Jokaista vaihetta ohjaa tietty innovaatio, joka toimii ajurina talouden sekä yhteiskunnan kehitykselle ja jonka seurauksena on nousukausi. Kun uusiin teknologioihin tehdyt investoinnit eivät vastaa enää tuottoa, talous ajautuu taantumaan. Tällöin tarvitaan uusi innovaatio nostamaan yhteiskunta taantumasta seuraavalle syklille. (Wilenius 2015, 55; Lehti & Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 19–21.)





Kuvio 1. Kondratjevin aallot. (Hintikka & Venäläinen 2015).

Ensimmäinen aalto lähti käyntiin 1780-luvulla, jolloin ajureina olivat höyrykoneet ja mekaaninen teollisuus. Tästä alkoi teollinen vallankumous. Seuraavan vaiheen ratkaisevina tekijöinä olivat rautatiet ja teräs, joita seurasivat sähköistyminen ja kemikaalien käyttö. Neljännessä aallossa ihmisten liikkuvuus kasvoi merkittävästi, kun siirryttiin autoteollisuuden aikakauteen. Viidennen aallon liikevoimana oli tieto- ja viestintäteknologia, ja silloin tapahtui teknologian räjähdysmäinen kasvu. (Wilenius 2015, 55–57.) Internet, tietokoneet ja matkapuhelimet saivat aikaan mullistavia muutoksia niin yrityselämässä kuin ihmisten käyttäytymisessä. Elettiin niin sanottua ”kultakautta”, joka sitten loi pohjan vuonna 2008 alkaneelle maailmanlaajuiselle finanssikriisille, jonka vaikutukset näkyvät vielä tänä päivänä. (Wilenius 2015, 49.)

Aikaisemmat aallot ovat tuottaneet erilaisia hyödykkeitä ja hyvinvointia monin eri tavoin suurille massoille. Maailmasta on tullut myös globaalimpi ihmisten, tavaroiden ja viestien nopean liikkumisen ansiosta. Valitettavasti teknologian kehityksen myötä on syntynyt myös suuria ongelmia, jotka liittyvät muun muassa raaka-aineiden ja energian puutteeseen sekä ilmastonmuutokseen. Syklin aikana määrittyvät seuraavan aallon avainajurit. Niinpä nyt kuudennessa aallossa keskitytään avainteknologueihin ja avaininnovaatioihin, joiden avulla voidaan tehostaa resurssien käyttöä. (Wilenius 2015, 57–65.)

Wilenius uskoo, että kuudennen aallon aikana megatrendeinä ovat yhteiskunnan yhä pidemmälle kehittyvä tietoteknistyminen ja resurssitehokas toimintatapa. (Wilenius 2015, 65–66.) Lähes samaan tulokseen päätyivät jo vuonna 2012 myös Andersson ja Kaivo-oja. Heidän näkymyksensä mukaan tulevaisuuden aaltoja ohjaavat viisi globaalista megatrendiä: teknologian kehitys, globalisaatio, väestö- ja ikärakennekehitys, yhteiskuntien rakennetekijät sekä energiatalouden murrostekijät. (Andersson & Kaivo-oja 2012, 31.)

Digitaalisella teknologialla tulee olemaan merkittävä vaikutus uudelle aikakaudelle, sillä se edesauttaa luomaan sellaisia toimintamalleja, joiden avulla pystytään vähentämään materiaalien ja energian kulutusta. Wileniuksen mukaan kuudennen aallon älykkäissä ratkaisuissa kohtaavat fyysiset tuotteet, digitaalinen viestintä ja inhimillinen pääoma. (Wilenius 2015, 31.) Kiiski Kataja vielä painottaa, että paraskaan teknologia ei yksinään riitä, vaan lopputuloksen ratkaisevat kuitenkin ihmiset. Hienoja mahdollisuuksia on paljon ja tulevaisuudessa vielä enemmän, mutta yhteiskunnat valitsevat ja päättävät, mitä otetaan käyttöön ja mitä ei. (Kiiski Kataja 2016, 42.)

## 2.2 Teknologian kehittyminen

### 2.2.1 Yleistä teknologian kehittämisestä

Yli 40 vuoden aikana teknologia on kehittynyt huimasti, ja sen kehitysvauhti vain kiihtyy (Hiltunen 2014, 23). Usein puhutaan teknologian vallankumoksesta, jossa suurimpina vaikuttajina nähdään internet ja digitalisoituminen. Useat vertaavat tätä murroskautta teollisen vallankumoukseen, koska sen ajan uudet teknologiat, esimerkiksi sähkö muuttivat merkittävästi ihmisten toimintaa ja ajattelutapoja ja mullistivat kokonaan sen ajan tuotannon ja talouden. (Kiiski Kataja 2016, 6; Sydänmaalakka 2014, 31; Rouvinen & Vartia & Ylä-Anttila 2007, 38.) Tämän päivän uudet teknologiat tarjoavat järjestyttäviä mahdollisuuksia ennen näkemättömän nopealla tavalla. Tahti on niin nopeaa, etteivät tavalliset ihmiset eivätkä päätöksentekijäkään kykene pysymään tahdissa mukana. (Kiiski Kataja 2016, 12.)

Vaikka teknologia usein yhdistetään tuotteisiin, niin niiden lisäksi teknologialla käsitetään muun muassa tapoja ja toimintamalleja, joilla tuotetaan tai käsitellään asioita ja tuotteita. Puhutaankin, että tänä päivänä on käynnissä nopea teknologinen murroskausi, jossa avainasemassa ovat muun muassa digitalisaatio, keinoäly, robotisaatio, automatisointi ja energiateknologian nopea kehitys. (Kiiski Kataja 2016, 9.)

### 2.2.2 Digitaalitekhnologia

Yksi aikakautemme suurimmista muutosvoimista on digitalisaatio, joka on muuttanut perusteellisesti ihmisten tapaa hankkia informaatiota, hoitaa asioita, ostaa tuotteita, kuluttaa palveluita, jakaa kokemuksiaan ja olla ylipäänsä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Digitalisoitumiseen kuuluu asioiden, esineiden ja prosessien digitalisoiminen joko kokonaan tai osittain. Voidaan siis todeta, että digitaalisten palvelujen ja tuotteiden niin sanottuna selkärankana toimii tiedonsiirto ja tietoliikenne eli internet, jossa kaikki laitteet kommunikoivat keskenään. Internet on avoin ja hajautettu kokonaisuus, eikä sitä kukaan pysty hallinnoimaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13, 22, 60.)

Digitalisaation käynnistäjinä ja mahdollistajina ovat olleet teknologian räjähdysmäinen kehitys ja halventuminen, joiden seurauksena teknologia on arkipäiväistynyt ja hyödykkeistynyt, koska palvelut ovat kaikkien saatavilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 64–65). Kyse ei ole fyysisen laitteen halventumisesta, vaan tietokoneohjelmien ja erilaisia toimintoja suorittavien algoritmien kehittymisestä. Nykyään tietokoneohjelmat ja algoritmit ovatkin korvanneet jo monia palveluita, joihin ennen tarvittiin ihmisiä. Esimerkiksi tuotteita voidaan hankkia itsenäisesti verkkokaupasta, ja matkan voi varata sekä maksaa ilman yhtäkään ihmiskontaktia. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 207.)

Digitaalisuuden vallankumous on vaatinut paljon enemmän kuin tuotteiden ja palvelujen siirtoa sähköiseen muotoon. Läpimurtoon on tarvittu ja tullaan tarvitsemaan myös täysin uusia innovaatioita, jotka jo alunperin suunnitellaan asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. (Työelämä 2020). Tutkijoiden tavoitteena on koneälykkyyden kehittäminen siten, että tulevaisuudessa se palvelisi entistä enemmän ihmisten tarpeita ja helpottaisi heidän elämäänsä. Tällä hetkellä käytössä ovat jo konenäkö ja hahmotunnistus, joita hyödynnetään esimerkiksi pullonpalautusautomaateissa ja peltipoliiseissa. Kenties tulevaisuudessa koneet pystyvät jopa tunnistamaan ihmisten mielentilat? (Hiltunen & Hiltunen 2014, 207–208).

Digitaalisuus on vaikuttanut mahtipontisella tavalla kaikkiin toimialoihin, arvoketjuihin ja prosesseihin (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 55). Digitalisaatio on ajanut yritykset muuttamaan toimintatapojaan ja uudistamaan osaamistaan, sillä helppokäyttöisyyden vuoksi sen mahdollisuudet ovat kaikkien saatavilla. Digitalisaation avulla yritykset voivat kehittää myyntiään, löytää uusia asiakkaita ja palvella niitä nopeammin,

tehokkaammin ja laadukkaammin. Digitalisaatio on avannut ja avaa jatkossakin paljon mahdollisuuksia yrityksille, mutta on myös uhka niille, jotka eivät hyödynnä sitä ja näin jäävät kilpailijoiden jalkoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–15.) Digitaalisuus ei ole enää vaihtoehto, vaan monet yritysjohtajat kokevat sen kriittiseksi menestystekijäksi, kun halutaan vastata asiakkaiden odotuksiin ja muuttuneeseen ostokäyttäytymiseen (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 55).

Jungerin mielestä digitaalisuuden hyöty saavutetaan vasta, kun tarpeeksi moni ymmärtää sen merkityksen ja osaa käyttää digitaalisia palveluita. Paras hyöty voidaan saada, kun yhteiskunnan kaikki toiminnot ja prosessit mietitään tarkkaan, kehitetään toimiviksi ja toteutetaan järjestelmällisesti. Hän näkee digitaalisuuden olevan täynnä mahdollisuuksia, jotka toteutuakseen tarvitsevan yhteiskunnan tuen. (Junger 2015, 9.)

Suomen hallitus vastaa omalta osaltaan elinkeinoelämän digitalisaation edistämisestä Digitaalisen liiketoiminnan kasvu ympäristön rakentamisen kärkihankkeella. Hankkeen tavoitteena on tehdä Suomesta otollinen toimintaympäristö digitaalisuuteen perustuville liiketoimintamalleille sekä erilaisille digitaalisille palveluille. Pääpainona on edistää digitaalisuuden luomien mahdollisuuksien hyödyntämistä liiketoiminnassa ja säilyttää kansalaisten ja elinkeinoelämän luottamus internetiin ja digitaalisiin palveluihin. (Valtioneuvosto ja ministeriöt 2016).

### 2.2.3 Big data

Digitalisaatio on mahdollistanut sen, että yhä suurempi osa yhteiskunnan toiminnasta on tallennettavissa helposti käsiteltävään muotoon ja tietoa voidaan vaivattomasti siirtää ja hyödyntää. Datan käytöstä on huomattu olevan hyötyä useille eri tahoille, minkä vuoksi kiinnostus siihen on lisääntynyt ja se kuvataan usein ilmiönä. Ilmiön kehittymistä ovat edesauttaneet digitalisaation lisäksi tallennuskapasiteetin hinnan romahtaminen sekä pilvipalveluiden yleistyminen. Pilvipalveluiden ansiosta kaikilla yrityksillä on samat mahdollisuudet kerätä kustannustehokkaasti tietoa ja hallita sitä. (Heikinheimo & Ukkonen 2015, 29.)

Big datalla viitataan kahteen asiaan: monipuoliseen ja valtavaan määrään dataa, jonka määrä tulee vain kasvamaan. Toisaalta sillä tarkoitetaan tuotteita, palveluita ja eri tekniikoita, joilla tätä valtavaa tiedon määrää pyritään hallinnoimaan. Tarkoituksena on saada jalostettua arvokasta tietoa, jonka avulla pystytään ymmärtämään menneisyyttä,

tiedostaa reaaliaikainen toiminta ja ennustaa tulevaisuutta. (Salo 2014, 32.) Salo kuvaa dataa tulevaisuuden öljyksi eli ne, jotka sitä osaavat hyödyntää, tulevat menestymään parhaiten (Salo 2014, 8).

Big dataa hyödynnetään ja käytetään seuraavanlaisesti:

- suurten tietomassojen kustannustehokkaaseen varastointiin ja analysointiin
- reaaliaikaisten tietojen tarjoamiseen päätöksentekijöille, kuluttajille ja yrityksille
- investointituotteiden muuttamiseen tietointensiiviksi palveluiksi, esimerkkeinä hissit, koneet ja ennakkoiva logistiikka
- toiminnan reaaliaikaiseen tai automaattiseen ohjaamiseen
- reaaliaikaisen tiedon avulla johtamiseen (Tieke 2016).

Big datan haasteet ovat seuraavat:

- oikeiden tietojen tunnistaminen
- suurten tietomassojen ymmärtäminen ja niiden hyödynnettävyys
- tietoturvan ja yksityisyyden suojan säilyttäminen
- itseään koskevan tiedon hallitseminen
- mahdolliset analysointivirheet tai tahallinen manipulointi (Tieke 2016).

Big datan yhteydessä puhutaan usein myös kahdesta aikaisemmasta ilmiöstä: mobiililaitteista (älypuhelimet, tabletit, älykellot) ja sosiaalisesta mediasta. Juuri mobiilit päätelaitteet ovat niitä laitteita, joilla yhä useammin kytkeydytään pilvipalveluihin. Niiden käytön yleistymisen on yksi syy pilvipalveluiden kehittymiselle ja sosiaalisen median käytön lisääntymiselle. Salo mukaan ei mene enää kovin kauan ennenkuin voidaan tallentaa kaikki, mitä nähdään ja kuullaan pysyvästi sosiaaliseen mediaan. (Salo 2014, 8–9, 49.)

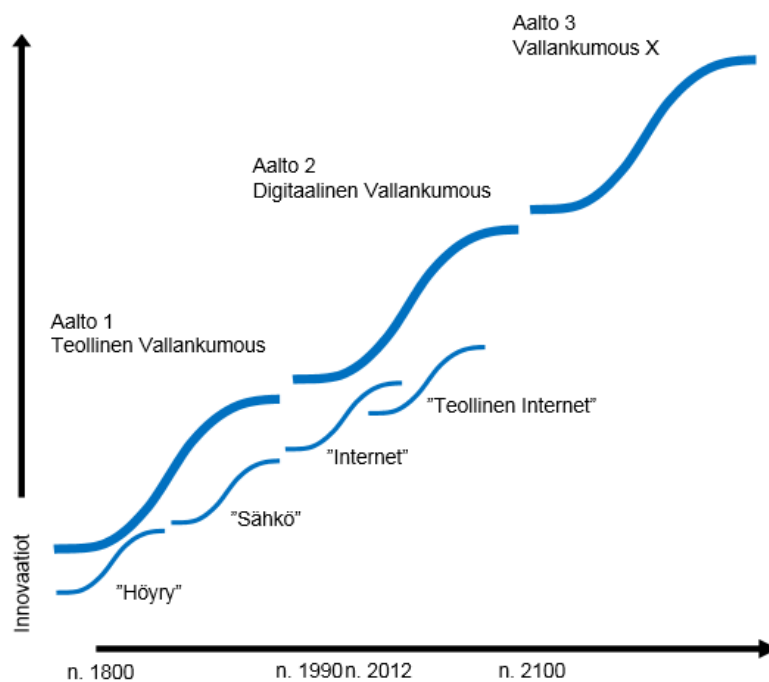
#### 2.2.4 Älykkäät koneet

Big datan ja pilvipalveluiden jälkeen on nähtävissä seuraava murros: älykkäät koneet. Big datan sisältämä kehittynyt analytiikka ja pilvipalveluiden tarjoama rajoittamaton tallennustila tekevät mahdolliseksi älykkäiden koneiden syntymisen. (Salo 2014, 18.) Esineiden yhdistäminen internetiin (Internet of Things eli IoT) tai teollinen internet (industrial internet) nähdään tällä hetkellä yhtenä mielenkiintoisempaan trendinä, koska tulevaisuudessa miltei kaikki voidaan liittää internetiin ja sitä kautta saada järjestyttävän

paljon dataa asioista, joista ennen ei edes tiedetty. (Ilmarinen & Koskela 2015, 168–169.)

Nimensä mukaisesti teollinen internet on profiloitunut teollisuuden eli yritysten tarpeisiin, kun taas esineiden ja asioiden internet kuluttajille suunnattuihin tuotteisiin ja palveluihin. Kuluttajien näkökulmasta painopisteenä ovat nopeat ja edulliset ratkaisut, jotka lähtevät kuluttajien tarpeista ja innovaatioista. Kehityksen kannalta avoimuus on merkittävä tekijä. Yleisesti teollisuuden puolella on toimittu hyvinkin suljetuissa ympäristöissä (intranet), mutta maailman muuttuessa yritysten on hallitusti avattava toimintaansa myös ulkopuolisille sidosryhmille. (Ahlqvist ym 2015, 8.)

Teollista internetiä on kuvattu kolmanneksi vallankumoukseksi (kuvio 2). Kun ensimmäisessä vallankumouksessa tuottavuutta tehostettiin koneiden avulla ja samalla koneet korvasivat osan ihmistyöstä, niin toisen vallankumouksen päätähtenä oli internet. Sen ansiosta tietoa pystyttiin tuottamaan ja välittämään rajattomasti, mikä mahdollisti aivan uudet tavat liiketoiminnan harjoittamiselle paikasta riippumatta. Virtuaalimaailman kautta internet liitti yhteen tietokoneet ja ihmiset. Nyt kolmannen vallankumouksen aikana teollinen internet tulee yhdistämään reaali maailman koneet niin toisiinsa kuin verkkoonkin. (Ahlqvist ym 2015, 11.)



Kuvio 2. Teollinen internet kolmas vallankumous. (Ahlqvist ym. 2015, 11).

Internet of Things-ilmion uskotaan avaavan paljon uusia liiketoimintamalleja ja sillä tulee olemaan merkittävä vaikutus ihmisten elämään. IoT perustuu kuluttajien tarpeisiin ja innovaatioihin, ja sen tarkoituksena on rikastuttaa heidän elämäänsä erilaisilla lisäarvoa tuottavilla oheispalveluilla. Esimerkiksi tietyillä palveluilla saadaan aikaiseksi energiansäästöä lämpökustannuksissa tai myyjä voi myydä jopa valoa valaisimien tilalle. (Ahlgvist ym. 2015, 12.)

Lehtinen ennustaa, että älykäs langaton teknologia tulee tulevaisuudessa olemaan läsnä aivan kaikkialla. Siitä tulee huomaamattomasti osa ihmisten arkea, eivätkä he kykene enää hahmottamaan sen olemassaoloa. Sitä on jo nyt muun muassa mobiililaitteissa ja rakennuksissa, ja tulevaisuudessa kenties integroituna jopa ihmisen kehoon. (Lehtinen 2015; Luoto 2015.)

Tulevaisuuden tutkija Wilenius pitää myös virtuaalisuutta tulevaisuudessa itsestäänselvyytenä (Wilenius 2015, 68). Myös Luoto uskoo, että virtuaalisuudesta tulee aivan normaalia ihmisten elämässä ja havainnollistaa asiaa auton tuulilasi esimerkillä: tulevaisuudessa koko tuulilasi voisi olla yhtä suurta virtuaalinäyttöä ja se voisi ilmoittaa kuljettajalle mahdollisista liukkaista tienpinnoista tai muuten vain keskustella kuljettajan kanssa. (Luoto 2015.)

### 2.2.5 Keinoäly

Teknologian kehityksen ansiosta tietokoneet ovat pitkälti itseohjautuvia ja älykkäitä eli ne ovat kehittyneet monissa asioissa jo ihmistä taitavammaksi. Ne pystyvät jo oppimaan erilaisia taitoja ja jopa voittamaan ihmisen esimerkiksi shakissa tai pokerissa. Ne kykenevät prosessoimaan ja analysoimaan suuria datamääriä nopeasti, minkä ansiosta monet aiemmin ihmisten tekemät tehtävät voidaan nykyään automatisoida. Tietokoneet osaavat myös jatkuvasti paremmin tunnistaa erilaisia asioita, esineitä ja muotoja, arvioida tilanteita ja tehdä päätöksiä arviointien perusteella. (Kiiski Kataja 2016, 9–10.)

Keinoälyä kehitetään jatkuvasti ja kehittämisen perimmäinen tarkoitus on, että se pystyisi ilman ohjausta selviytymään ennakoimattomista tilanteista. Keinoälyn tutkiminen on hyvin monialaista ja monet tutkijat jakavatkin sen kahteen luokkaan: vahvaan ja heikkoon keinoälyyn. Ne erotellaan toisistaan siten, että vahva keinoäly yrittää hahmottaa ihmisten ajatusprosessia, kun taas heikko pyrkii ratkomaan

ongelmia. Heikkoa keinoälyä on ollut jo useamman vuoden lähes kaikkialla, esimerkiksi tietokonepeleissä, matkapuhelimissa ja autoissa, mutta vahvaa keinoälyä ei ole vielä olemassakaan. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 212–213.)

#### 2.2.6 Automatisaatio

Perinteisesti automatisaatiossa on ollut kyse erilaisten taustaprosessien ja -toimintojen tehostamisesta. Yksinkertaiset, rutiininomaiset ihmisten tekemät työt on siirretty tietojärjestelmän, koneen tai robotin työksi. Pääpainona on ollut kustannustehokkuus ja tuottavuus. Nykyään älykkään teknologian ja digitalisaation ansiosta automatisaatio on saanut uusia mahdollisuuksia. Reaaliaikaisuuden myötä esimerkiksi virtuaalinen automatisoitu asiakaspalvelija on yleinen ilmiö monissa yrityksissä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 125.)

McKingseyn tuore raportti automatisaation vaikutuksista työn tekoon ja tuottavuuteen esittää, että jopa puolet nykyisistä työtehtävistä voitaisiin automatisoida vuoteen 2055 mennessä. Muutos voi myös tapahtua enintään 20 vuotta aiemmin tai myöhemmin monista tekijöistä riippuen. Raportissa kerrotaan, että vaikka vain noin 5 % ammateista voitaisiin täysin automatisoida, niin valtaosa ammateista sisältää paljon yksittäisiä tehtäviä, jotka olisivat automatisoitavissa. Täysin automatisoitavissa olisivat lähinnä yksinkertaiset, rutiininomaisia työtehtäviä sisältävät ammatit, kuten fyysiset teollisuus- ja vähittäiskaupan alan tehtävät sekä tiedon kerääminen ja prosessointi. (Manyika ym. 2017, 5, 32.)

Automatisaation etenemisvauhtiin ja -laajuuteen vaikuttavia tekijöitä on McKingseyn raportin (2017) mukaan viisi:

- teknologian käyttökelpoisuus, koska soveltuva teknologia on ensin kehitettävä ja hyödynnettävä sitä erilaisten tehtävien automatisointiin soveltuviissa ratkaisuissa
- ratkaisujen kehittämisen ja käyttöönoton hinta
- työmarkkinoiden dynamiikka eli edullisen työvoiman saatavuus helposti automatisoitaviin ammatteihin, alueelliset palkkaerot sekä automatisaation vaikutus työvoiman taitoihin ja tarjontaan
- taloudelliset hyödyt kuten nopeampi tuotantotahti, parempi laatu ja säästöt palkkakuluissa



- lainsäädäntö ja sosiaaliset tekijät, jotka voivat hidastaa tehtävien automatisointia silloinkin, kun liiketoimintahyödyt puoltaisivat sitä (Manyika ym. 2017, 10–11).

Automatisaatio tulee muuttamaan työn luonnetta. Kun prosessit muuttuvat yksittäisten työtehtävien automatisoinnin vuoksi, työntekijät suorittavat aktiviteetteja, jotka täydentävät koneiden tekemää työtä ja päinvastoin. Ihminen työskentelee yhä useammin koneiden ja robottien rinnalla. Nämä muutokset tulevat vaikuttamaan merkittävästi yritysten rakenteeseen, toimialojen kilpailuun ja liiketoimintamalleihin. (Manyika ym. 2017, 2.)

### 2.2.7 Robotisaatio

Junger näkee robotisaation keinoälyn ja automatisaation kehittymisen jatkumona. Siinä tietokone toimii suoraan laitteessa itsenäisesti ilman ihmisen apua. (Junger 2015, 12). Myös Sitra yhdistää robotisaation keinoälyyn. Keinoälyn kehittyessä robotit pystyvät suoriutumaan paremmin tehtävistään. (Kiiski Kataja 2016, 10).

Robotit ovat nykyään turvallisempia ja edullisempia kuin aiemmin, ja niiden kognitiiviset kyvyt ovat parantuneet. Lisäksi ne kykenevät myös oppimaan asioita. Ne pystyvät jo suoriutumaan tehtävistä, joiden ennen ajateltiin vaativan inhimillistä arvostelukykä ja kokemusta. Ne eivät kuitenkaan osaa vielä soveltaa tietoa eri asiayhteyksissä, eivätkä ne osaa improvisoida. Inhimillisten tunteiden tunnistaminen kuten myös sarkasmi ja ironia on niille mahdotonta. Nykyisellä teknologian kehitysvauhdilla näidenkin rajojen ylittäminen saattaa kuitenkin olla vain ajan kysymys. (Manyika ym. 2017, 23–24.)

Kun laitteen älyä saadaan kasvatettua tunteella ja maalaisjärjellä sekä pystytään kehittämään laitteen motoriikkaa, niin tulevaisuuden robotit voivat kenties olla jo kumppaneitamme. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 58). Robotti voisi olla ystävä, joka tekee ihmisen puolesta kaikki ne hankalat tehtävät ja ikävimmät työt, joita ihminen ei halua tai kykene tekemään. Robotti olisi assistentti, joka toteuttaisi ihmisen toiveita väsymättä koskaan. (Andersson & Kaivo-oja 2013, 103–104.)

Tulevaisuudessa robotit voisivat täydentää ja tehostaa ihmisen toimintaa tai jopa kokonaan korvata hänet. Täydentävä vaihtoehto olisi ihmiskunnalle eittämättä parempi,

koska tällöin ihmisen ei tarvitsisi kilpailla robotin kanssa. Korvattavuus vaihtoehto olisi taas tuottavuuden ja talouden näkökulmasta parempi vaihtoehto. Entä millainen voisi olla ihmisestä ja robotista muodostettu tiimi? (Andersson & Kaivo-oja 2012, 104.)

Tulevaisuuden tutkijat Hiltunen & Hiltunen ennustavat, että tulevaisuudessa robotteja tullaan hyödyntämään hyvinkin monenlaisissa ympäristöissä. Pienemmillään niitä voi olla elimistössämme ja suurimmillaan kenties teollisuudessa. Toimintaympäristö ulottuu meren pinnan alapuolelta avaruuteen ja ulkomaailmasta ihmisten sisuksiin. Tulevaisuudessa kehityksen edetessä yhä useampi toimiala voi löytää robotisaatiosta uusia mahdollisuuksia. Esimerkkinä he esittävät lääketieteen ja tulevaisuuden ennusteen robottiraajoista vuonna 2031–2034. (Hiltunen & Hiltunen 2014, 58–59).

Robotisaatio on jo nyt todella merkittävä trendi ja sen uskotaan tulevaisuudessa kasvavan. Tällä hetkellä robottien määrän kasvuaste maailmassa on neljä prosenttia ja jos kasvu jatkuu saman suuruisena, niin niitä uskotaan olevan vuonna 2050 jo yli 83 miljoonaa. Anderssonin ja Kaivo-ojan mielestä olisi todella suuri virhe, jos robottien vaikutusta markkinamekanismeihin ja yhteiskuntien toimintaan ei otettaisi huomioon. (Andersson & Kaivo-oja 2012, 106–107.)

## 2.3 Globaaliset muutosvoimat

### 2.3.1 Globalisaatio

Globalisaatio on todella moniulotteinen ilmiö ja maailmanlaajuinen muutosvoima, jolla on merkittävä vaikutus tulevaisuuteen (Sydänmaanlakka 2014, 29). Kilpailukenttä on jo nyt digitalisaation vuoksi globaali. Tänä päivänä paikallisetkin yritykset kohtaavat globaalin kilpailun. Asiakkaat voivat yhtä helposti tilata tuotteet tai palvelut ulkomaisesta kuin kotimaisesta verkkokaupasta. Moni ulkomaalainen yritys on suomentanut verkkosivunsa ja EU:n lainsäädäntö sekä luottokorttien yleistymisen ovat madaltaneet kynnystä entisestään ulkomaalaisten tuotteiden ja palveluiden liikkumiselle yli rajojen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 65.) EU:n lainsäädännön tavoitteena on yhdenmukaistaa muun muassa tietosuojan, immateriaalioikeuksiin ja kuluttajasuojan sekä maksamiseen liittyvät sähköisen kaupankäynnin toiminnot (Ilmarinen & Koskela 2015, 68).

Yhä enemmän kilpaillaan globaalisti myös työtehtävistä ja työntekijöistä. (Rouvinen & Vartia & Ylä-Anttila 2007, 35.) Yritysten toimintaympäristökin on globaalinen. Töitä siirretään sinne, missä niitä voidaan tuottaa kustannustehokkaimmin sekä mistä tarvittavaa osaamista löytyy. (Jylhä & Viitala 2013, 226.)

Mckinseyn vuonna 2016 ilmestyneen globalisaation muutoksesta kertovan raportin mukaan globalisaatio on siirtynyt aivan uuteen digitaaliseen aikaan. Raportissa todetaan, että perinteinen tavaroiden, palveluiden ja talouden globalisaatio on hidastumassa, mutta globalisaatio muuttuu ja vain jatkaa kiihtymistään. Nyt rajoja ylittävät entistä enemmän digitaaliset informaation, ideoiden ja innovaatioiden virrat, joilla on yhä suurempi vaikutus bruttokansantuotteen kasvuun. Valtava määrä dataa siirtyy jo nyt yli rajojen minuutin välein ja määrän ennustetaan vielä kasvavan räjähdysmäisesti. (Bughin ym. 2016, 23.) Rouvinen, Vartia ja Ylä-Anttila olivat samalla kannalla jo vuonna 2007. Heidän näkemyksensä mukaan kansainvälinen yhteistyö eri rajoitu tulevaisuudessa enää vain tavaroiden, palveluiden tai teknologian liikkumiseen, vaan yhtä tärkeänä tulee olemaan ajatusten ja innovaatioiden siirtyminen. (Rouvinen & Vartia & Ylä-Anttila 2007, 87.)

### 2.3.2 Verkostoituminen

Yksi maailmanlaajuisesti yritysmaailmaa vahvimmin muuttaneista trendeistä on ollut verkostoituminen ja sen nähdään olevan tämän aikakauden organisoitumisen muoto. Siinä toisistaan riippuvaiset yritykset toimivat keskenään erilaisissa verkkomaisissa rakennelmissa ja tuottavat lisäarvoa toisilleen jakamalla tietoa sekä osaamista. Tekemällä yhteistyötä monen eri yrityksen kanssa yritys voi itse keskittyä omaan ydinalueeseensa ja sen kehittämiseen. Pääasiallisia syitä verkostoitumiseen ovat kuitenkin kustannustehokkuuden kasvattaminen ja kilpailukyvyn parantaminen. Verkostoitumisen motiiveina voivat olla myös puhtaasti riskien jakaminen ja ylipäänsä markkinoille pääseminen. (Jylhä & Viitala 2013, 179–183.)

Luottamus ja avoimuus ovat verkostotoiminnan perusta, sillä kenenkään resurssit eivät riitä valvomaan yritysten yli rajojen limittyviä verkostosuhteita. (Manka 2010, 33.) Tuloksellinen ja aikaansaava verkostotoiminta edellyttääkin saumatonta yhteistyötä ja sen kehittämistä, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. (Jylhä & Viitala 2013, 184.) Yrityksiltä vaaditaan uudenlaista osaamista: heidän tulee osata johtaa kumppanuutta,

hallita verkkoajan viestintätaidot ja olla koko ajan vuorovaikutuksessa kumppaninsa kanssa. (Manka 2010, 33.)

Verkostoitumista on myös yritysten sisällä. Työtä tehdään entistä enemmän tiimeissä, joissa toimitaan usein hyvin itsenäisesti ja muodostaen omia yhteisöjä sekä verkostoja. (Jylhä & Viitala 2013, 179.) Myös työntekijät luovat omia henkilökohtaisia verkostojaan vapaa-ajallaan. Ja enää tärkeintä ei olekaan se mitä osataan, vaan se keitä tunnetaan ja mitä he osaavat. (Manka 2010, 33.)

Lehtinen kiteyttää tulevaisuuden työelämän verkostot ”verkostuneisiksi ekosysteemeiksi”, joissa eri toimijat, kuten organisaatiot, asiakkaat, henkilöstö ja muut sidosryhmät hyödyntävät verkostojaan oman toiminnan kehittämiseksi. Esimerkkinä hän käyttää joukkoistamista (engl. crowdsourcing) eli hajautettua ongelmanratkaisu- ja tuotantomallia. Siinä organisaatio osallistaa yhteisön esimerkiksi joukkorahoituksen hankkimiseen tai muuhun rajattuun tehtävään ja hyödyntää näin ison joukon osaamista omaksi edukseen. (Lehtinen 2015.)

### 2.3.3 Jakamistalous

Jakamistalous on kansainvälinen ja kasvava trendi, joka yhdistää yhteisöllisyyden ja teknologian ja on herättänyt jo paljon huomiota, vaikka on suhteellisen tuore ilmiö. Suurimpana tekijänä on arvojen muuttuminen, omistamista ei arvosteta enää samanlaisena asiana kuin ennen. Yritysten siirtyminen omistajuuden arvostamisesta kohti käyttöoikeuden arvostamista on tuonut oman vaikutuksensa jakamistalouteen, jota ekologisuuden korostaminen on vain vahvistanut. Huoli ympäristön kulumisesta on lisännyt resurssien tehokasta käyttöä ja kierrätyksestä on tullut oma trendinsä. Pitkään jatkunut huono taloustilanne on saanut sekä kuluttajat että yrittäjät miettimään kulujen karsimista ja materiaalien uudelleen käyttöä sekä kehittämään uusia mahdollisuuksia ansaita rahaa. Jakamistalous onkin internetin avulla avannut aivan uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrittäjille ja heidän rahoittajille. (Lahti & Selosmaa 2013, 13–14, 40.)

Uusien teknologioiden ansiosta jakamistalous on hyvin hallittavaa ja tehokasta sekä jakamisen ajankohdan jokainen voi itse määritellä. Suurta kansainvälistä huomiota ovat keränneet esimerkiksi amerikkalaiset alustapalvelut Airbnb (asuntovuokraus) sekä Uber (taksimatkat), jotka ovat jo rantautuneet myös Suomeen. Liiketoimintana

jakamistalous on yksilön näkökulmasta pientä, mutta kun sitä tarkastellaan palvelun näkökulmasta tilanne muuttuu. Airbnb on jo nyt maailman suurin hotelliketju, kun katsotaan sen myytyjen hotellööiden määrää. (Kangas 2014.) Jakamistalous luo koko ajan uutta tarjontaa: yhteiskäytössä olevat autot, työkalut sekä tulevaisuudessa työ ja osaaminen. Niinpä se nähdään myös uhkana perinteisille toimijoille. (Lahti & Selosmaa 2013, 154–155.)

#### 2.3.4 Väestörakenteen muutos ja liikkuminen

Merkittävä tekijä maailman talouteen on väestörakenteen muutos. Työikäisten (15–64-vuotiaat) määrä teollisuusmaissa on ollut laskussa jo useamman vuoden ja määrän ennustetaan vain supistuvan vuoteen 2050 mennessä. Yli 65-vuotiaiden määrän puolestaan ennustetaan vain kasvavan lähes 150 miljoonalla hengellä. Työvoiman supistuminen ja ikääntyneistä ihmisistä huolehtiminen on todella raskas taakka yhteiskunnille ja se tulee väistämättä vaikuttamaan teollisuusmaiden talouden kasvuun. (Kasvio 2014, 87.)

Maailman kehittyvien maiden tilanne on aivan päinvastainen. Kehittyviin maihin Kasvio nostaa Etelä-Aasian ja Saharan eteläpuolisen Afrikan, joissa syntyvyys on vielä todella korkea. Näissä maissa väestön määrän odotetaan kasvavan 1,6 miljardilla vuoteen 2050 mennessä. Mailla on tarjottavana valtava määrä työvoimaa ja vielä käyttämättömiä luonnonvaroja, mikä aiheuttaa myös maailman talouskasvun painopisteen siirtymisen hiljalleen näihin maihin. (Kasvio 2014, 89–90.)

Ongelmana on kuitenkin se, että työtä ei riitä kaikille, vaan tuloja on haettava muualta. Kehittyvien maiden työntekijät tulevat kilpailemaan samoilla työmarkkinoilla teollisuusmaiden työntekijöiden kanssa. (Kasvio 2015, 66.) Myös elintilat ja -mahdollisuudet vähenevät nopean syntyvyyden maissa, mikä johtaa väistämättä siirtolaisuuden kasvuun. Myös internetin kautta saatu tieto paremmista elinolosuhteista vaikuttaa omalta osaltaan ihmisten liikkuvuuteen. (Yle uutiset 2015.)

Pitkään jatkunut Lähi-Idän kriisi on myös vaikuttanut väestön liikkumiseen varsinkin EU:n alueella (Kiiski Kataja 2016, 28). Kansainväliset sopimukset velvoittavat EU:n jäsenmaita auttamaan suojelua tarvitsevia turvapaikanhakijoita, joita viime vuonna Suomeen tuli ennätysmäärä, 32 476 henkilöä (Sisäministeriö 2016). Turvapaikanhakijoiden massiivinen määrä on myös saanut aikaan valtavan paineen ja

huolen yleisestä kansalaisten turvallisuudesta koko maailmassa. Ei ainoastaan muiden maiden kansallisuuksien yhteensovittaminen, vaan myös laittomien maahantulijoiden määrä lisäävät merkittävästi uusia uhkia. EU:ssa sisäisen vapaan liikkuvuuden taannut Schengen-sopimus on tehnyt omalta osaltaan Euroopasta mielenkiintoisen ja halutun turvapaikan sekä turvaa hakeville perheille että ääri-islamilaiselle terrorismille, jonka vaikutukset näkyvät maailmanlaajuisesti. Kasvava terrorismi lisää epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. (Kiiski Kataja 2016, 28, 30.)

### 2.3.5 Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Kestävä kehityksen päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville tulevaisuus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että päätöksien teossa ja toiminnassa on huomioitava tasavertaisesti ympäristö, ihminen ja talous. (Ympäristöministeriö 2013.) Elinehtona ekologiselle kestävyydelle on turvata maapallon säilyminen, mikä merkitsee sitä, että ihmisen toiminta on suhteutettava luonnon kestävyyskykyyn. Merkittävimmässä asemassa ovat maapallon biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden turvaaminen. (Suomen YK-liitto 2016a.)

Tänä päivänä suurimpina globaalisina huolenaiheina ovat ilmastonmuutos ja luonnonvarojen uhkaava väheneminen. (Kiiski Kataja 2016, 38.) Merkittävät tekijät luonnon kestävyylle ovat energian kulutus, ilmaston saastuminen ja luonnonvarojen tuhlaaminen. Rasitus luontoa kohtaan on kasvanut jopa kolminkertaiseksi viimeisten 50 vuoden aikana ja jos sama tilanne jatkuu, niin jo vuonna 2020 maapallon luonnonvarat ovat kuihtuneet. Tarvitaan siis maailmanlaajuisia yhteistyötä, jotta maapallo voitaisiin säilyttää elinkelpoisena. (Suomen YK-liitto 2016a.) Kasvion mukaan koko maailman kattavien selkeiden rajojen määrittely on vasta ensiaskel sisällöllisten muutosten etenemiselle ja toteuttamiselle. Hän uskoo, että ihmisten on opittava uudelleen muovaamaan perustarpeet ja hyvän elämän edellytykset siten, että pysytään maapallon kestävyiden rajoissa. Tavoitteisiin pääseminen vaatii valtavia muutoksia ihmisten nykyisiin elin- ja kulutustottumuksiin, liikkumiseen ja asumiseen. Laajat muutokset loisivat kokonaan uuden sivilisaation, jossa myös työn tekemisen tavat ja kulttuurit muuttuisivat kokonaan. (Kasvio 2014, 22–23.)

Tarvitaan luja, kestävällä pohjalla oleva talous, jotta pystytään mukautumaan globaaliin talouden muutokseen sekä selviytymään yhteiskuntaa mahdollisesti rasittavista tekijöistä kuten väestön ikääntymisestä ja sen kasvusta aiheutuvista

menoista. Taloutta rakennettaessa on kuitenkin huomioitava ekologisuus, jottei rasiteta luontoa. Myöskään ihmisten hyvinvoinnista ei saa tinkiä. Kaikilla yhteiskunnan jäsenillä on oma vastuunsa kestävän talouden rakentamisessa. (Suomen YK-Liitto 2016b.)

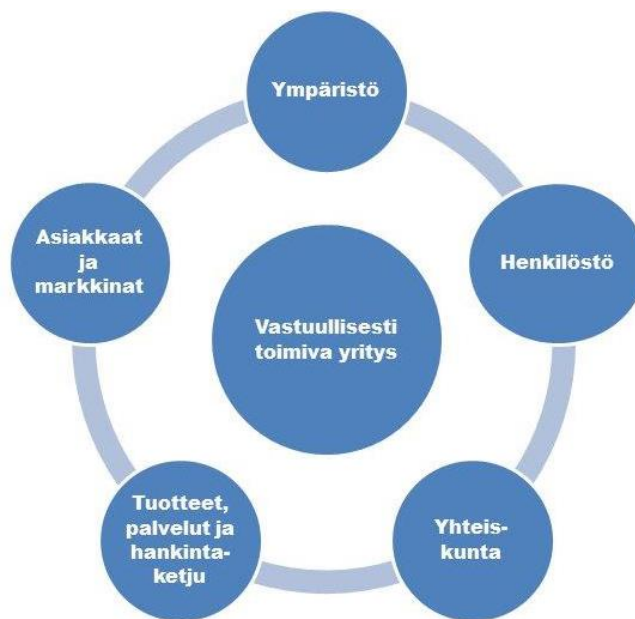
Tulevaisuudessa myös työnantajien on entistä enemmän mietittävä omaa vastuutaan taloudellisesta kestävydestä. Kilpailukykyä ja tuottavuutta tulisi rakentaa muulla tavoin kuin vain lomauttamalla ja irtisanomalla henkilöstöä. (Tulevaisuus 2030.) Työvoiman määrän hälyttävästä vähenemisestä tulee olla huolissaan, koska pitkän aikavälin talouskasvu riippuu paljolti työvoiman ja tuottavuuden kasvusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 31.)

Sosiaalisen kestävyuden tarkoituksena on taata kaikille perushyvinvointi nyt ja tulevaisuudessa. Kaikilla tulisi olla tasavertainen mahdollisuus koulutukseen, riittävään toimeentuloon ja ihmisten perusoikeuksien tulisi toteutua. Myös eriarvoisuus on kitkettävä pois. Suurimpina globaalina haasteina ovat väestön kehitys, terveydenhuollon turvaaminen, köyhyys ja sukupuolten välinen eriarvoisuus. Myös syrjäytymien ja työttömyys ovat merkittäviä haasteita, varsinkin Suomessa. (Suomen YK-liitto 2016c.) Kiiski Katajan mukaan teknologian nopea muutos haastaa yhteiskuntien uudistumiskykyä perusteellisesti varsinkin länsimaissa, joissa painetta luo yhteiskuntien demografia. Tänä päivänä yhä laajempi kirjo eri sukupolvia työskentelee yhdessä. Haasteena on saada myös ikääntyvät omaksumaan ja hyödyntämään uusia teknologioita ja toimintatapoja. (Kiiski Kataja 2016, 15.)

Vastuullisuus on globaali trendi. Ainoastaan vastuullisesti toimivat yritykset tulevat menestymään tulevaisuudessa. (Pantsar 2015.) Asiat eivät pysy enää yrityksen asiantuntijoiden tiedossa, koska läpinäkyvyys lisääntyy. Yrityksen toiminnan tulee olla sellaista, ettei läpinäkyvyys haittaa sitä. (Terho 2015.) Ilmarinen ja Koskela näkevät, että nimenomaan digitalisaatio tekee yritysten toiminnasta läpinäkyvää. Asiakkaat odottavat yrityksiltä avoimuutta, rehellisyyttä sekä lupausten ja yhteiskunnan arvojen mukaista toimintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 56.)

Vastuullisuus liittyy oleellisesti kestävään kehitykseen, ja sen tulee olla kaiken liiketoiminnan lähtökohtana. Vasta kun yrityksen toimintatavat perustuvat kestävään kehitykseen voidaan sen toiminnan sanoa olevan vastuullista. Ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävällä tavalla toimivalla yrityksellä on hyvät

mahdollisuudet pärjätä kovassa kilpailussa myös tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.)



Kuvio 3. Vastuullisen toiminnan osa-alueet. (mukaillen Jylhä & Viitala 2013, 355.)

Lainsäädännön, yleisön ja asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset ovat kasvattaneet yritysten kiinnostusta ympäristöhaittojen minimointiin ja luonnonvarojen kestäväan käyttöön. Vastuullisen yrityksen täytyy pitää huolta myös siitä, ettei sen voitontavoittelu tuota haittaa yhteiskunnalle. Taloudellista menestystä tulee tavoitella tavoilla, jotka ottavat huomioon niin eettiset arvot kuin myös ihmiset, yhteisöt ja ympäristön. Vastuullinen liiketoiminta ja sosiaalinen vastuu ulottuvat yrityksen kaikkiin sidosryhmiin (kuvio 3), ja sen voidaan katsoa olevan ainakin osittain vastuussa yhteistyökumppaneidensa ja alihankkijoidensa toimenpiteistä. (Jylhä & Viitala 2013, 348, 350–351, 353.)

### 3 Tulevaisuuden työ

#### 3.1 Työelämän murros

Huolta herättää kehittyvän teknologian aiheuttama työelämän murros, jonka myötä useita jopa korkean osaamisen töitä voidaan helposti pitkälle automatisoida. Uudet liiketoimintamallit ovat aikaansaaneet ilmiön ”työn uberisoituminen”, jossa työnmuodot



tulevat muuttumaan. Vakituiset työurat pilkkoutuvat ja yritykset hakevat kannattavuuden kasvua entistä enemmän keikkatöiden kautta. (Kiiski Kataja 2016, 14).

Keskustelua käydään paljon myös siitä, mikä tulevaisuudessa on työn merkitys ihmisen identiteetille ja mikä kaikki voi ylipäättensä olla työtä. Selvää on, että tarvetta yhtä suurelle määrälle työtä kuin tänä päivänä ei tulevaisuudessa enää ole, koska digitalisoitumisen ja robotisaation myötä työn arvoketju tulee lyhentymään ja tuotto saavutetaan aikaisemmin. Monilta aloilta jäävät pois esimerkiksi varastointi ja kuljetus sekä tukku- ja vähittäiskauppa, joihin aikaisemmin sitoutui huomattava määrä työtä. (Kiiski Kataja 2016, 14.) ETLAn ennusteen mukaan lähes kolmasosa suomalaisista työpaikoista on vaarassa hävitä kokonaan (Mäenpää 2016, 6).

Työn ei kuitenkaan nähdä häviävän, vaan se jakautuu uudelleen ihmisen ja koneen kesken. Kone ei tule ainakaan lähitulevaisuudessa korvaamaan intuitiota, luovuutta, kekseliäisyyttä eikä sosiaalista vuorovaikutusta. Myös myynnin, markkinoinnin, tuotteiden kehittämisen ja valmistamisen nähdään jäävän ihmisten tehtäviksi. Uusien teknologioiden kehittymisen ja varsinkin robotisaation nähdään olevan merkittävä ajuri työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän murroksessa. (Pajarinen & Rouvinen 2015, 18.) Työmarkkinoiden murros vaati työpaikkojen ja työskentelytapojen kehittämistä. Työn sitomista tiettyyn paikkaan ja aikaan ei nähdä enää tarpeellisenä, vaan työstä tulee räätälöidymppää kuin koskaan aikaisemmin. Luovuutta korostetaan ja työntekijöille annetaan enemmän vapautta uuden luomiseen sekä mahdollisuuksia hyödyntää uusia teknologioita. Yritysten rakenteet murtuvat ja nykyisten vakaiden yritysmallien rinnalle kehittyy tiiviisti verkottuneita yhteisöjä. Työsuhteiden pirstaloituessa työtä tehdään tulevaisuudessa hyvinkin paljon yrittäjälähtöisesti ja projektimaisesti, millä on omat vaikutuksensa työn organisoimiseen ja johtamiseen. (Mäenpää, 2016, 6–7.)

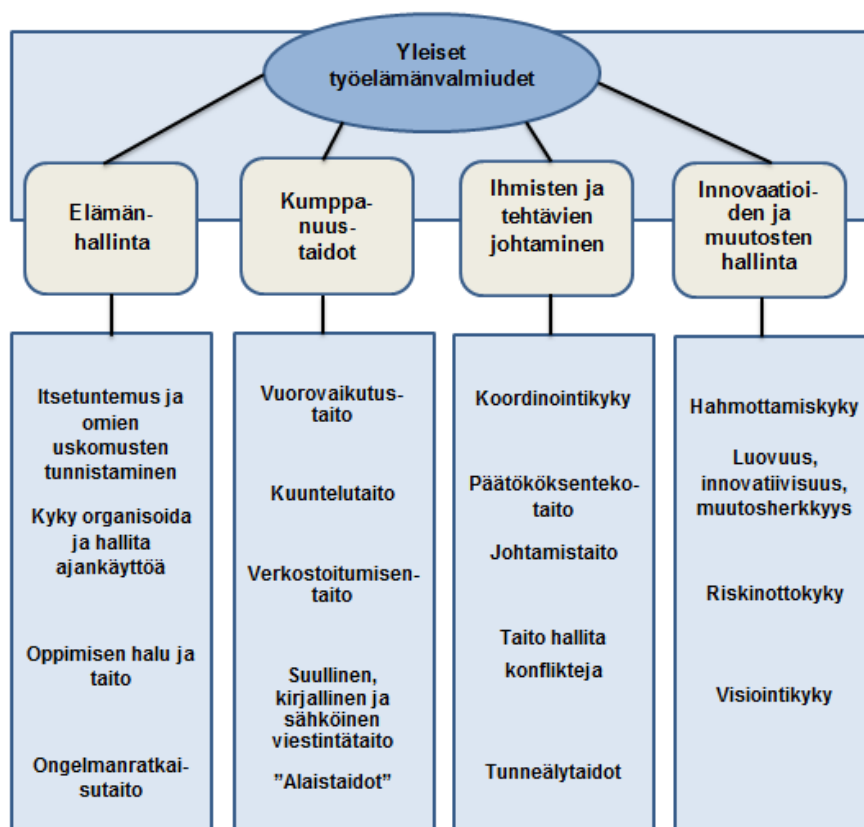
Oman haasteensa johtamiseen tuo uusien sukupolvien tulo työelämään. Aito nettisukupolvi (1980-luvulla syntyneet), joka sujuvasti työskentelee verkostossa haastaa yrityksen niin työntekijänä, asiakkaana kuin kuluttajanakin. Tämä ryhmä arvostaa vapaa-aikaa enemmän kuin rahaa. Heille tärkeää on työn tekemisen joustavuus ja omien arvojen täyttyminen työssä. He toimivat parhaiten, kun heitä johdetaan suorituksen ja laadun kautta. (Jylhä & Viitala 2013, 368.) He haluavat tehdä työtä sen sisällön takia eikä sen takia, että on pakko. Näiden asioiden valossa yritysten on mietittävä uudelleen strategiansa, kulttuurinsa, johtamismallinsa sekä työntekijöiden palkitsemismallit. (Lehtinen 2015.)

### 3.2 Muuttuvat osaamisvaatimukset

Työn sisällöt ja tavat muuttuvat, minkä vuoksi tarvitaan aivan uudenlaista osaamista. Teollinen yhteiskunta tulee vähitellen vaihtumaan sähköisten palveluiden yhteiskuntaan ja osaamisvaatimuksen laajenevat. Oman vahvan substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan myös osaamista ja kiinnostusta muista osaamisalueista. (Viestinnän keskusliitto, 8.) Digiajan työntekijältä vaaditaan hyvin monipuolista osaamista sekä oman erikoistumisen lisäksi myös taitoa täydentää omaa osaamistaan muiden alueiden asiantuntijoiden osaamisella (Ilmarinen & Koskela 2015, 221).

Osaaminen on paljon muutakin kuin tutkinnolla tai koulutuksella saavutettua tietovaltaista osaamista. Osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Työssä menestyminen ja eteenpäin pääseminen edellyttävät kaikkien taitojen esille nostamista. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 50–51.) Osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja tavallaan ainoa ainoa työsuhdeturva työntekijälle. Yritykset eivät voi enää taata henkilöstölleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta, vaan ainoa tapa taata oma työllisyytensä on huolehtia omasta osaamisestaan. Niin kauan kun on sellaista osaamista, josta jokin yritys on valmis maksamaan kohtuullista korvausta, voi olla turvallisin mielin. (Sydänmaalakka 2007, 169.)

Töiden pilkkoutuessa yhä pienempiin osiin ja projektityön lisääntyessä vaaditaan työntekijöiltä entistä enemmän kykyä sietää epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Enää eivät riitä perinteiset ammatilliset taidot, vaan tarvitaan lisäksi metataitoja, joiden avulla yksilö pystyy sopeutumaan jatkuviin muutoksiin ja saamaan ne käännettyä mahdollisuuksiksi. (Manka 2010, 37; Hautala 2015.) Kuviossa 4. Manka on jaotellut työelämän valmiudet neljään ryhmään: elämänhallintaan, kumppanuus- ja johtamistaitoihin sekä kykyyn hallita muutoksia ja uusia innovaatioita. (Manka 2010, 37.)



Kuvio 4. Metataidot. (mukaillen Manka, 2010, 36).

Elämänhallinnassa on kyse yksilön omien kykyjen kehittämisestä niin, että yksilö pystyy paremmin selviytymään epävarmuuden keskellä. Erittäin tärkeänä Manka pitää omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä uskoa itseensä ja omiin kykyihinsä. On oltava myös entistä valmiimpia opettelemaan uutta, jottei olla yhden kortin varassa. Ajankäyttö ja ongelmanratkaisutaidot ovat merkittäviä tulevaisuuden kompetensseja. (Manka 2010, 37.) Myös Wilenius näkee, että kyky ratkoa esiin tulevia ongelmia on merkittävä kompetenssi tulevaisuudessa. Hän uskoo, että yhä enemmän tarvitaan taitoa yhdistellä erilaisia asioita ja rakentaa tavanomaisesta poikkeavia liittoutumia, jotta ongelmia pystytään ratkomaan kokonaisvaltaisesti. (Wilenius 2016,169–170.)

Sekä Manka että Hautala pitävät merkittävänä metataitona vuorovaikutustaitoja. Kumppanuustaidot sisältävät kaikki ihmisten väliseen viestimiseen tarkoitettut taidot: suullinen, kirjallinen ja sähköinen viestintätaito. Viestintätaidot ovat osa verkostoitumistaitoja, jotka ovat todella merkittävässä asemassa tämän päivän työelämässä, esimerkiksi niiden merkitys työnhaussa kasvaa koko ajan. Alaistaidot

ovat myös osa metataitoja, sillä yksilöiden on yhä enemmän otettava vastuuta omasta työskentelystään ja sen kehittämisestä. (Manka 2010, 36; Hautala 2015.)

Johtamistaidot ovat jo muuttuneet ja vaikuttavat paljon työhyvinvointiin. Esimiehen on osattava koordinoita resursseja, tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä ja ohjata työntekoa. Epävarmoina aikoina esimieheltä vaaditaan konflikkien tunnistamis- ja ratkaisukeinoja, jotta pystytään pitämään työyhteisö tasapainossa. Useissa eri tutkimuksissa on tullut esille, että tunneälytaidot ovat tärkeimpiä johtamiskompetensseja ja niillä on merkittävä vaikutus organisaatioiden ilmapiiriin ja sitä kautta niiden tuloksiin. (Manka 2010, 37.)

Viimeisessä eli innovaatioiden ja muutosten hallinnassa tarvitaan kykyä havainnoida muutostarpeita sekä aivan uudenlaista näkemystä asioista. Uudet ideat eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan on myös osattava laittaa ideat toimimaan käytännössä eli tarvitaan riskinottoa ja tietynlaista johtajuutta, jotta saadaan muutkin toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti. (Manka 2010, 37.)

Pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa ja samassa tehtävässä tulevat olemaan historiaa. Oma osaamista tulee jatkuvasti päivittää ja oman osaamisen myyminen tulee olemaan arkipäivää jopa oman organisaation sisällä projektitoiminnan lisääntyessä. Vastuu oman osaamisen kehittämisestä sekä itsensä työllistämisestä tulee siirtymään työntekijälle. (Viestinnän keskusliitto, 8–9.)

### 3.3 Tulevaisuuden B2B-myyntityö

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat tuoneet valtavan määrän uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, mikä taas on luonut omat haasteensa myynnille. Myynnin rooli on muuttunut. Tänä päivänä se nähdään osana yritysten liiketoimintaa ja menestymistä, eikä niin kuin ennen vanhaan mekaanisena ja yksinkertaisena suorituksena. (Kortelainen & Kyrö 2015, 3.)

Laine näkee, että yksi merkittävimmistä muutoksista myynnin maailmassa tulee olemaan tiedon räjähdysmäinen kasvu. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntyminen antavat asiakkaille entistä enemmän mahdollisuuksia vertailuun ja heidän itsenäinen ostokäyttäytymisensä kasvaa. Asiakkaiden omatoimisuuden kehittyminen

ostoprosessissa on aiheuttanut jo sen, että nyt tiedollinen valta on siirtynyt myyjältä asiakkaalle ja asiakkaan tietotaso markkinoista voi olla jopa korkeampi kuin myyjällä. (Laine 2015, 185; Kurvinen & Seppä 2016, 13.) Asiakkaiden toiminnan muuttuessa ja kehittyessä asiakastiedon keräämisestä, analysoimisesta ja hyödyntämisestä tulee ratkaiseva tekijä, mikä vaatii koko organisaatiolta analyyttistä osaamista. (Laine 2015, 17.)

Perinteistä myyjää ei uskota tulevaisuudessa enää tarvittavan, vaan myyjän halutaan olevan enemmänkin asiantuntija. Myyjän tehtävänä on neuvoa ja esittää omia näkemyksiä siitä, kuinka asiakas pystyy kehittämään omaa liiketoimintaansa. (Laine 2015, 17-18.) Kurvinen & Seppä kiteyttävät asian osuvasti: tulevaisuuden myynti on ennen kaikkea arvonluontia ostajille. Myyjä ja asiakas kulkevat yhdessä koko myyntiprosessin ratkoen vastaan tulevat ongelmat ja vertaillen vaihtoehtoja aina kaupan läpivientiin asti. (Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

B2B-myyntin maailmassa ja varsinkin päivittäistavarakaupan puolella asiakkaat ovat todella kiireisiä. He haluavat enemmän syvyyttä ja asiantuntemusta, eivätkä he halua tuhjata aikaansa tapaamisiin, joissa myyjällä ei ole heille mitään uutta kerrottavaa. Arvostettu myyjä asiakkaiden silmin on se, joka pystyy herättelemään ja tuomaan uusia ajatuksia ja ideoita heidän toimintansa kehittämiseksi. Asiakkaat haluavat oppia uutta ja he kunnioittavat sellaista myyjää, joka saa myös heidät ajattelemaan. (Laine 2015, 186.) Aminoff & Rubanovitch ovat nimenneet tällaisen myyjän ”haastajaksi”. Haastajamyyjällä on omat näkemyksensä, jotka hän uskaltaa tuoda esille. Hänellä on vankka toimialatuntemus ja hän jakaa asiakkaalle alaa koskevat uusimmat trendit. Hän luo asiakkaalle henkilökohtaisen ostokokemuksen ja ohjaa kaupan päätökseen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 74.)

Tulevaisuuden B2B-myyjälle ei riitä enää tuote- ja palveluosaaminen, vaan hänellä on oltava myös osaamista liiketoiminnasta. Hänen tulee tuntea talouden peruseriaatteen, jotta hän pystyy ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnan ja toimialan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96–99.) Myyjän odotetaan osoittavan konkreettiset ja taloudelliset hyödyt ja vaikutukset asiakkaalle sekä pystyvän jopa ennakoivasti ratkomaan asiakkaan ongelmia. (Laine 2015, 187.) Niinpä myyjän on oltava hereillä jatkuvasti muun muassa markkinoista, kilpailijoista, teknologioista ja toimialaan vaikuttavista trendeistä. (Laine 2015, 193.)

Tulevaisuudessa asiakkaan odotukset ja vaatimukset vain kasvavat, eikä kukaan myyjä ei pysty vastaamaan kaikkiin odotuksiin yksin, vaan hän tarvitsee koko oman organisaationsa tuen. Vastuu myynnistä ei tulevaisuudessa ole enää ainoastaan myyntiosastolla, vaan koko organisaation on pystyttävä tukemaan ja edistämään sitä. (Laine 2015, 189). Teknologian kehittyminen on lyhentänyt asiakkaiden ostoprosesseja ja sen vuoksi myyntiyritysten on entistä enemmän panostettava teknologiaan ja analyysitoimintaan. Ostajista kerätään kaikki mahdollinen tieto ja siten myyntitoimintaa tehostetaan ja luodaan laadukas mielikuva asiakkaalle. B2B-myyntissä myyjän on hyvä tietää ammattioستajista kaikki mahdollinen, (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38–39.), jotta hän pystyy ratkomaan asiakkaan ongelmat entistä nopeammin ja kivuttomammin. Varmistamalla asiakkaalle mutkattoman ostoprosessin myyjä kunnioittaa asiakkaan aikaa ja antaa ammattimaisen kuvan itsestään. (Laine 2015, 120–121.)

Tulevaisuudessa myyjän ja hänen organisaationsa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, kuinka he voivat auttaa asiakkaitaan jatkossakin saavuttamaan omat tavoitteensa. Myyntiprosessien lyhentyessä yritysten on muutettava sisäisiä toimintatapojaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 40.) Yhdistämällä markkinointi, myynti ja asiakashallinta voidaan palvella asiakasta entistä paremmin ja henkilökohtaisemmin. Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen johtaminen tulee korostumaan merkittävästi ja kaiken perustana tulee olemaan useista eri lähteistä kerättävä asiakasdata ja sen hyödyntäminen. Riittävällä määrällä oikeanlaista tietoa yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen juuri heille oikeanlaisen palvelukokonaisuuden. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 46–47; Laine 2015, 16.)

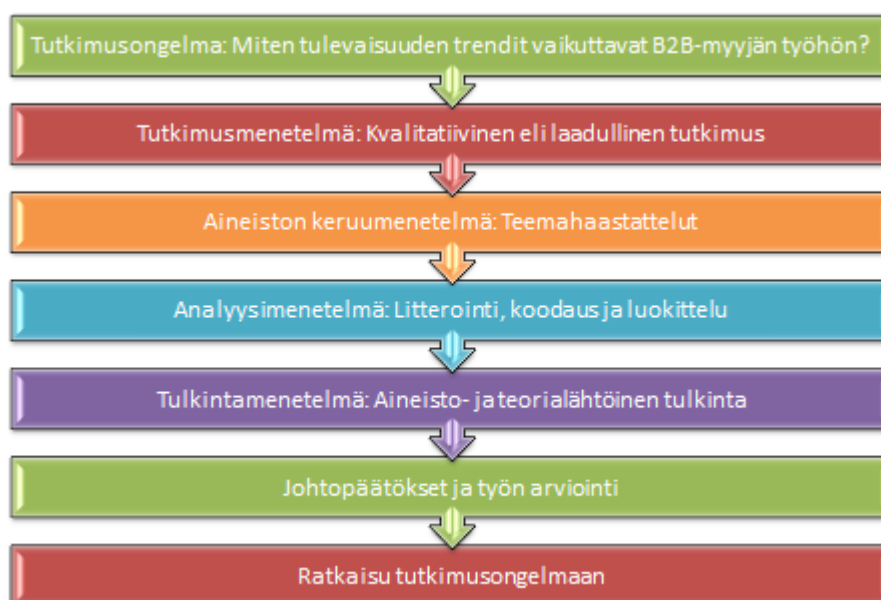
## **4 Tutkimus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimukselliseksi menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, joka antaa ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Kananen mukaan tämä on ainoa oikea tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkitaan ilmiötä, jota ei vielä tunneta ja jolle ei löydy valmiita teorioita. (Kananen 2014, 16.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen taustalla sitä vastoin tulee aina olla hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja

sen teorioista sekä malleista (Kananen 2014, 18). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen, toisin kuin määrällisen tutkimuksen, jossa pyritään yleistykseen. (Kananen 2014, 18; Sarajärvi & Tuomi 2009, 85.) Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä ja siitä kuinka ihmiset kokevat ja näkevät maailmansa. (Kananen 2014, 19.) Niinpä siinä onkin tärkeää se, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän vuoksi tutkijan on tarkkaan mietittävä tiedonantajien valinta ja heidän sopivuutensa tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86).

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. Tutkimuksessa on aina ongelma, jonka ratkaisemiseksi voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014, 20.) Yleisimmät tutkimusmenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja eri dokumentteihin perustuva tieto. Niitä yhdistellään tarpeen mukaan riippuen tutkimusongelmasta ja resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Kananen 2014, 64.) Tätä ongelmanratkaisun kokonaisuutta kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi tutkimukseen. (Kananen 2014, 20.) Kuviossa 5 on esitetty tämän tutkimuksen tutkimusote.



Kuvio 5. Tutkimusote.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli se, miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat B2B-myyjän työhön. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmänä oli asiantuntijoiden teemahaastattelut. Tutkimusaineisto analysoitiin ja työkaluina käytettiin litterointia, koodausta ja luokittelua. Tulokset esitettiin taulukoinnin ja sitaattien avulla. Tutkimusta tulkittiin sekä tutkimusaineistolähtöisesti että teorialähtöisesti, joista tehtiin johtopäätökset ja saatiin vastaus tutkimusongelmaan.

#### 4.2 Aineiston keruumenetelmä

Tulevaisuuteen suuntautuvan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi Kananen (2015) suosittelee haastattelua, koska ilmiön vähäisen tunnettuuden vuoksi ei voida esittää kovinkaan tarkkoja kysymyksiä. Haastattelussa voidaan käyttää eri muotoja (strukturoitu, puolistrukturoitu ja skrukturoimaton haastattelu) riippuen haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutustilanteesta. Strukturoitu haastattelu on hyvin jäsennelty. Siinä on joukko avoimia kysymyksiä, jotka esitetään haastateltaville aina samassa järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu on taas hyvin vapaamuotoinen ja avoin, jossa keskustellaan yhdessä tutkittavasta aiheesta. Kun halutaan varmistaa tietyt aihekokonaisuudet on hyvä käyttää teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelu. (Kananen 2015, 143–145.)

Haastattelun suurena etuna on sen joustavuus, koska haastattelijä pystyy tarvittaessa toistamaan kysymyksen, selventämään sen sananmuotoja tai jatkamaan keskustelua tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sen vuoksi Sarajärvi ja Tuomi suosittelevatkin antamaan aiheet haastateltaville jo etukäteen haastattelun onnistumisen varmistamiseksi. Myös havainnointia voidaan käyttää haastattelun tukena, jos se koetaan merkitykselliseksi tulosten kannalta. Haastattelun haittekkijöitä ovat kuitenkin siihen kuluva aika ja sen aiheuttamat kustannukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jossa haastateltava ja haastattelijä kävivät keskustelua teemoittain. Keskustelun kulku oli vapaamuotoinen, mutta teemoilla varmistettiin, että kaikki asiakokonaisuudet käsiteltiin. Teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli ennakonäkemykseen tulevaisuudesta.



Haastatteluihin pyydettiin lupa nauhoitusta varten, jotta kaikki tieto pystyttiin saamaan tarkasti kerättyä sekä aineisto pystyttiin litteroimaan sanatarkasti pikinmiten. Haastattelukysymykset laadittiin hyvin avoimiksi, jotta haastateltavat saivat vapaasti kertoa omat näkemyksensä ilmiöstä.

#### 4.3 Kohdehenkilöt

Tutkimuskohteena oli tulevaisuuden trendien vaikutus B2B-myyjän työhön, joten haastateltavaksi valittiin B2B-myynnistä vastaavia henkilöitä, jotka ovat toimineet alalla vähintään viisi vuotta. Tutkimus rajattiin koskemaan päivittäistavarakaupan B2B-myyjää, joten kaikki haastateltavat valittiin juuri tältä alalta. Taulukossa 1 on yhteenveto tutkimuksen kohdehenkilöistä.

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimuksen kohdehenkilöistä

Haastateltu	Toiminimike	Yrityksen koko	Sukupuoli
A	Myyntijohtaja	800 henkilöä	mies
B	Myyntipäällikkö	14 henkilöä	mies
C	Avainasiakaspäällikkö	2 000 henkilöä	mies
D	Avainasiakas- ja kehityspäällikkö	25 henkilöä	nainen
E	Myyntipäällikkö	50 henkilöä	nainen

Ensimmäinen haastateltu toimii myyntijohtajana kansainvälisessä yrityksessä, jolla on toimintaa kuudessa eri maassa ja henkilöstöä noin 800. Haastateltava vastaa Suomen päivittäistavarakaupan myynnistä ja asiakkaita ovat keskusliikkeet ja niiden toimipaikat sekä halpahallit.

Toinen haastateltu toimii maahantuonti- ja tukkuliikeryrityksessä myyntipäällikkönä. Yritys toimii Suomessa, mutta päämiehinä ja toimittajina ovat kansainväliset yritykset. Yrityksessä työskentelee vain 14 henkilöä ja toimialue kattaa koko Suomen. Asiakkaina ovat keskusliikkeet ja niiden toimipaikat sekä halpahallit, tukut ja kirjakaupat.

Kolmas haastateltu toimii kansainvälisessä yrityksessä vähittäiskauppapuolella avainasiakaspäällikkönä. Yritys on toiminut jo 140 vuotta ja omaa vahvan brändin. Sillä

on toimintaa jopa 15 eri maassa ja työntekijöitä tällä hetkellä lähes 2 000. Yritys tuottaa itse tuotteensa ja on hyvin tarkka laadustaan. Vähittäiskauppapuolen asiakkaina yrityksellä on kaikki Suomen keskusliikkeet ja niiden toimipaikat sekä halpahalit.

Neljäs haastateltava toimii suhteellisen nuorena yrityksessä, jolla on toimintaa sekä vähittäiskaupanpuolella että ravintolabisneksen puolella. Yritys toimii ainoastaan Suomen markkinoilla ja yrityksessä työskentelee 25 henkilöä. Haastateltava toimii asiakkuus- ja kehityspäällikkönä. Asiakkaana heillä on muutama iso keskusliike ja niiden toimipaikat sekä useita pieniä yksityisiä yrityksiä.

Viides haastateltu toimii Suomalaisessa yrityksessä myyntipäällikkönä sekä vastaa kuuden hengen myyntitiimistä. Yrityksessä työskentelee 50 henkilöä. Asiakkaina heillä on päivittäistavarakaupat sekä pienempiä asiakkuuksia, kuten urheiluseurat.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Haastateltaville lähetettiin paria päivää ennen haastattelua teemahaastattelun runko (liite 1), jotta he saivat rauhassa tutustua teemoihin. Vaikka teemat olivat ennalta määrätyt, haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tulkintojaan. Tämä tuotiin ilmi myös haastattelurungon yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä.

Haastattelun teemoina olivat tulevaisuuden trendit, työn muuttuminen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Ennen haastattelujen aloittamista tehtiin esihaastattelu, jossa kysyttiin aivan yleisellä tasolla teemoista. Sen aikana kävi ilmi, että haastattelun teemat olivat niin laajoja, että haastateltavalla oli vaikeuksia hahmottaa niitä; esimerkiksi, mitä tulevaisuuden trendit ylipäättään tarkoittavat. Tämän vuoksi haastattelurunkoon oli tarpeen lisätä teemoja avaavia kysymyksiä ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista. Kysymysten tarkoitus oli auttaa haastateltavaa ajattelemaan syvemmin teemaa oman yrityksensä sekä oman työnsä kautta. Haastavaa oli suunnitella riittävän selkeät ja tehokkaat kysymykset, joilla haastateltavasta saataisiin mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa tutkimukseen rajatussa ajassa.

Haastattelun alussa kerättiin haastateltavien taustatiedot ja pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Taustatietoihin kerättiin vain haastateltavien toiminimike ja yrityksen koko. Yrityksen ja vastaajan nimi sekä yrityksen toimiala jätettiin tarkoituksella pois,

koska haastateltaville luvattiin anonymiteetti. Haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen onkin erittäin tärkeää, samoin kuin tutkimustulosten pitäminen luottamuksellisina (Kananen 2014, 73). Teemahaastattelu kannattaa nauhoittaa, koska silloin haastattelija pystyy aidosti keskittymään itse haastattelutilanteeseen, kun huomio ei mene muistiinpanojen tekemiseen. (Kananen 2014, 85.) Lisäksi haastattelija saa kaiken aineiston varmasti talteen analysointia varten.

Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, riippuen haastateltavan aikataulusta. Aika riitti hyvin kaikkien teemojen läpikäyntiin. Haastattelut tehtiin pääasiassa haastateltavien työpaikoilla ja haastatteluun oli varattu rauhallinen tila. Yksi haastateltava joutui valitettavasti perumaan haastatteluajan, ja vastasi ennaltälähetettyyn haastattelurunkoon ja kysymyksiin sähköpostitse. Tämän vuoksi hänen vastauksensa eivät olleet kovin laajoja, vaan pysyivät suhteellisen tarkasti haastattelurungon teemoissa ja kysymyksissä sekä olivat kirjakielisiä.

#### 4.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen litteroimalla sanatarkasti koko aineisto. Tämä siksi, että haastateltavalla oli tuoreessa muistissa haastattelu ja aineistoa pystyttiin heti analysoimaan, mikä juurikin erottaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja sen analysointi etenevät yhtäaikaaisesti koko tutkimuksen ajan, eikä laadullisessa tutkimuksessa voida koskaan etukäteen määritellä kuinka paljon tietoa tarvitaan. (Kananen 2014, 99.) Kun aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tutkimuksen tiedonantajista saada enää uutta tietoa tutkimusongelmaan, on aineisto riittävä ja tutkimusilmiö ymmärrettävissä. Tällaista tilannetta kutsutaan saturaatioksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta, jonka jälkeen huomattiin, että aineiston kylläisyys toteutui. Viimeisestä aineistosta ei noussut esiin mitään uutta tutkimuksen kannalta, joten haastattelujen toteuttaminen päätettiin lopettaa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto koodattiin eli pelkistettiin ymmärrettävään muotoon. Aineistosta etsittiin vain oleellinen tieto, joka luokiteltiin teorialähtöisesti kolmeen ennalta määrittäytyyn teemaan (tulevaisuuden trendit, työn muuttuminen ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset). Analyysivälineenä käytettiin taulukointia ja keskeiset tulokset nostettiin esiin vielä sitaattien avulla.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Tulevaisuuden trendit

Ensimmäinen teema oli tulevaisuuden trendit. Pyrkimyksenä oli selvittää, mitkä trendit vaikuttavat haastateltujen mielestä B2B-myyjän tulevaisuuteen eniten ja miten. Taulukossa 2 on listaus haastatteluissa esiin nousseista tulevaisuuden trendeistä.

Taulukko 2. Haastatteluissa esiin nousseet tulevaisuuden trendit.

Teema 1: Tulevaisuuden trendit					
	Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Teknologian kehittyminen	x	x			
Digitalisaatio	x	x	x	x	x
Big data	x	x	x		x
Älykkäät koneet, keinoäly ja virtualisoitunut					
Automatisaatio ja robotisaatio	x	x	x		x
Globalisaatio	x	x			
Verkostoituminen	x			x	x
Ikärakennemuutokset	x			x	x
Kestävä kehitys ja vastuullisuus	x	x	x	x	x

Teknologian kehittymiseen liittyvät tulevaisuuden trendit nousivat tutkimustuloksista esille erittäin vahvasti. Erityisen vahvasti esille nousi digitalisaatio. Kaikki haastateltavat kokivat digitalisaation vaikuttavan B2B-myyntityöhön tulevaisuudessa. Vaikutuksen uskottiin olevan enimmäkseen myönteinen; useimmat kokivat digitalisaation tehostavan ja nopeuttavan toimintoja. Muutamat näkivät sen parantavan myös kustannustehokkuutta. Monet mainitsivat prosessien digitalisoitumisen, sähköisen kaupankäynnin ja verkossa tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen lisääntymisen.

”Se teknologian kehittyminen, kyl mä nään, et se liittyy tosi vahvasti siihen, et kaikki mikä ikinä vaan voi ni digitalisoituu.”

"Joo, digitalisaatio on mun mielestä tota sellainen trendi, että se tulee vaikuttaan vielä pitkään ja varmasti paljon moniin eri asioihin tulevaisuudessa, vaikka se onkin alkanut jo ajat sitten."

"Nii, helposti ajatellaan et se (digitalisaatio) on jotain tabletteja tai somea tai jotain muuta, mut kyl se niinku on sit sitä et yrityksen prosessejaki pitää digitalisoida ja et et kaikki tämmönen markkinoinnin automaatio... Ja ei täytellä enää tietoja moneen eri paikkaan, vaan se kaikki menee automaattisesti."

Valtaosa haastatelluista tunsi big datan, vaikka yli puolet ei maininnut sitä termiä, vaan puhui tiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä sekä tiedolla johtamisesta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon määrä vain lisääntyy ja sitä tullaan hyödyntämään entistä enemmän päätöksenteossa. Vähän alle puolet haastatelluista korosti erityisesti tiedon laatua määrän sijaan. Yksi vastaaja näki, että oikeaa tietoa hyödyntämällä saadaan kustannussäästöjä. Yli puolet vastaajista piti erityisen tärkeänä tiedon keräämistä asiakkaista ja kuluttajista. Asiakkaiden ja kuluttajien ymmärtäminen koettiin erittäin tärkeäksi. Vähän alle puolet mainitsi asiakas- ja kuluttajatiedon auttavan tuotekehityksessä ja myynnissä.

"Sitä mitä kaikkee se digitalisaatio tulee tulevaisuudessa muuttamaan on tosi vaikee tietää, mutta se on ainakin, että se tiedon määrä vaan lisääntyy. Big dataa hyödynnetään entistä enemmän. Olen ymmärtänyt, että meidän markkinointi hyödyntää sitä paljon jo nyt. Entistä tärkeämpää on ymmärtää sekä asiakkaan että loppuasiakkaan ostokäyttäytymistä."

"En mielellään käytä sanaa Big data, koska sillä tiedon määrällä ei ole mitään merkitystä, vaan sen tiedon laadulla. Suurimmalla osalla yrityksiä on sitä tietoa, esimerkiksi asiakastietoa on hirvittävä määrä, mutta ne eivät osaa käyttää sitä, tai sit niillä on väärää tietoa. Et ehkä näkisin et se oikea tieto on se kaikkein tärkein homma, ehdottomasti. Nii, se arpominen pitää saada pois ja päästä siihen tiedolla johtamiskulmaan."

"Ja sit tänä päivänä on tullut erittäin tärkeäksi se, että me tutkitaan markkinoita kokoaajan. Siihen liittyy tää tiedolla johtaminen. Se on tätä päivää. Täytyy ymmärtää ne kuluttajan tarpeet mahdollisimman tarkasti. Ja ja tarjota siihen mahdollisimman sopivat konseptit."

Lähes kaikki vastaajat näkivät automatisaation merkittävänä tulevaisuuden trendinä. Useimmat yhdistivät sen erityisesti logistiikkaan ja varastotoimintaan. Esimerkiksi yksi vastaaja kertoi, että heidän lähettämössään on jo nykyään hyvin vähän työntekijöitä, koska robotit tekevät lähes kaikki jo automaattisesti. Yli puolella vastaajista oli jo nyt käytössä myös automaattiset tilausjärjestelmät. Yksi haastateltu uskoi, että automatisaatio ja robotisaatio lisäävät tehokkuutta, mutta näki uhkakuvana työttömyyden lisääntymisen erityisesti robotisaation myötä.

"Meillä ei ole mitään automaattivarastoa ja vielä tällä hetkellä tehdään keräilyt vielä käsin, mutta se voi tulevaisuudessa olla enemmän automaattivarastoa. Tehokkuuttahan tässä haetaan joka asiassa."

"Tavarapeli hoituu yhä enemmän siellä taustalla automaattisesti, sinne ei enää tarvita ihmisiä."

"Mä öö uskon, et automatisaatio ja robotisaatio tulee kyl tehostamaan toimintoja ja ja työntekoa, mut mitä se niiden varjopuoli sit on? Työpaikkoja jää pois ja työttömyys vaan lisääntyy. Kuka sitä tietää, mitkä ihme robotit täällä hilluu tulevaisuudessa meidän töitä tekemässä, saa nähdä..."

Vähän alle puolet vastaajista näki merkittävänä tulevaisuuden trendinä globalisaation. Eniten he puhuivat kilpailun globalisoitumisesta, mikä myös huolestutti heitä. Globalisaation nähtiin vaikuttavan päivittäistavarakaupan kilpailuun yhä enemmän. Yksi vastaaja näki, että suomalaisen päivittäistavarakaupan täytyy pyrkiä kansainvälisille markkinoille, koska päivittäistavarakauppa on volyymibisnestä, eikä monikansallisia jättejä vastaan kilpailu onnistu muuten. Yksi haastateltu mainitsi työmarkkinoiden globalisoitumisen.

"Päivittäistavarakaupan kilpailu on jo nyt globalisoitunut. Jos verrataan esimerkiksi Lidl-ketjua Suomen markkinajohtajiin, niin sen liikevaihto on huomattavasti suurempi kuin Suomen markkinajohtajien yhteensä. Ja vastaavia kilpailijoita tulee tulevaisuudessa varmasti lisää."

"Sama juttu on kun puhutaan noista työmarkkinoista. Et miten tota suomalaisten pitäisi saada työpaikkoja. Ei ymmärretä et työmarkkinatkin on jo globalisoitunut eli jos meillä on markkinointipäälikkö haussa, ni sielt tulee hakijoita Tanskasta, Norjasta, Ruotsista, Suomesta. Rajat on nimellisiä."

Yli puolet haastateltavista mainitsi trendinä verkostoitumisen. Yritysverkostojen merkityksen uskottiin kasvavan. Vähän alle puolet haastatelluista nosti esiin yritysverkostojen mahdollistamat kustannussäästöt, joita voidaan saada esimerkiksi yhteiskampanjoinnilla ja jotka mahdollistavat muun muassa edullisemman hinnoittelun. Yksi vastaaja mainitsi verkostojen tärkeyden myös työnhaun ja rekrytoinnin yhteydessä.

"Kumppanit mitä meillä on mainostoimisto, Allergia- ja Astmaliitto, Suomalaisen työnliitto, erilaisia yritysverkostoja paljon Sini-tuotteen kanssa ja sit mitä näitä nyt yhteistyökumppaneita nyt on, esimerkiksi Martat, minkä kanssa kehitetään ja tehdään yhdessä asioita. Ja ollaan yhteiskunnallisti mukana näissä hommissa."

"Verkostoituminen on nyt ja varmasti tulevaisuudessaki tärkeätä sekä yksilötasolla että yritysten kesken. Se on tota tosi tärkeätä jo ihan työnhaussa niinku rekrytoinnissaki."

Valtaosa vastaajista reagoi ikärakennemuutoksiin. Monet huomioivat tulevien sukupolvien työmarkkinoille tuomat haasteet, jotka liittyvät niin johtamiseen kuin

yhdessä työskentelyyn. Aihe nousi esille myös tuotekehityksen ja jakelukanavan kautta. Koska ikärakenne vanhenee, yksi haastateltu kertoi, että he jo miettivät jo ikääntyneille suunnattuja tuotteita. Myös pitenevät työurat ja työelämässä jaksaminen ikääntyneenä aiheutti huolta yhdelle vastaajista.

"Yks suurimpia johtamisen haasteita on varmaan ne digit eli tulevat sukupolvet. Et miten ne haluaa välillä käydä surffailemassa jossain ja sit tekee aika intohimoisesti duunii, mut se ei kato aikaa eikä paikkaa. Näiden eri sukupolvien yhdistäminen ja johtaminen on se mielenkiintoinen juttu."

Lähes kaikki vastaajat pitivät vastuullisuutta merkittävänä tulevaisuuden trendinä. Vastuullinen hankinta ja tuotteiden ympäristövaikutukset nousivat esiin monen haastatellun vastauksissa. Yksi vastaaja painotti tuotteiden jäljitettävyyttä ja sidosryhmävastuuta, niin maanviljelijöihin ja heidän työntekijöihinsä kuin omaan henkilöstöön ja asiakkaisiin päin. Myös taloudellinen kestävyys nousi esille työn muuttumisesta puhuttaessa ja varsinkin siinä yhteydessä, kuinka töitä jaetaan tulevaisuudessa.

"Ja yks mikä on tänään, mutta huomenna vieläkin tärkeämpää on tää vastuullisuus. Et meidän pitää pystyä jäljittämään se tuote sinne alkuperämaahan ja maatilalle ja ja siinä on iso työ. Ja et meillä on tavoitteena, et 2018 vuoden loppuun mennessä kaikki tuotteet on vastuullisesti tuotettuja. Plus, et meillä oma henkilöstö kuuluu siihen vastuullisuuteen ja tota toimitaan asiakkaisiin vastuullisesti."

"Tulevaisuudessa on totta kai niitä, jotka ovat oikeesti erittäin korkeesti koulutettuja ja ne vaan pärjäävät, ja sit on niitä, jotka tekevät sitä vähemmän tuottavaa työtä. Mutta kyllä mä nään, et kaikilla on työtä, kunhan sitä työtä vaan jaetaan oikeassa suhteessa. Niin, muutenhan tässä olisi niin hassusti, et osalla vaan olis sitä työtä ja sitten eihän yhteiskunta kestä sitä sellaista asiaa."

Yritysten rehellinen toiminta ja avoimuus korostuivat yhden haastatellun vastauksissa. Hän näki, että yrityksen kaiken toiminnan on oltava näkyvää ja raportoitavissa julkisesti. Hänen mielestään avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen ovat hyvä asia, ja hän koki, että ne vaikuttavat suoraan yrityksen imagoon. Yritykset, jotka toimivat vastuullisesti ja rehellisesti tulevat menestymään, kun taas asioita salailevat eivät.

"Yrityksillä ei voi olla enää mitään, tai millään instituutiolla ei voi olla mitään tämmöisiä luurankoja kaapeissa, vaan kaikki pitäis olla semmoista että niinku kaikki vois kuvata. Hyviä esimerkkejä on nämä Volkkarit ja Nokian renkaat et et maailma tulee avoimemmaksi ja sä et voi pitää enää mitään salassa. Yrityksellä ei saa niitä juttuja enää olla, ja mun mielestä se on hyvä juttu, koska niinku ne joilla on asiat hyvin, niin pärjää."

## 5.2 Työn muuttuminen

Tulevaisuuden trendien jälkeen lähdettiin selvittämään, kuinka haastateltavat näkevät työn tulevan muuttumaan tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli saada selville, miten aiemmin käsitellyt trendit muuttavat B2B-myyntityötä haastateltujen mielestä vai muuttavatko ne sitä lainkaan. Taulukossa 3 esitetään listaus haastatteluissa esiin tulleista työn muutoksista tulevaisuudessa.

Taulukko 3. Haastateltujen näkemyksiä työn muuttumisesta.

Teema 2: Työn muuttuminen					
	Vastaaja A	Vastaaja B	Vastaaja C	Vastaaja D	Vastaaja E
Tehokkuuden vaatimukset lisääntyvät	x	x	x	x	x
Teknologian kehittyminen muuttaa työtä	x	x		x	x
Rutiininomainen työ vähenee	x	x	x	x	x
Asiantuntijatehtävät lisääntyvät	x		x	x	x
Asiakaskohtaamisissa kehitetään asiakkaan liiketoimintaa	x	x	x	x	x
Asiakaskohtaamiset vähenevät	x	x	x		x
Työn ja vapaa-ajan välinen ero hämärtyy	x			x	x
Työt eivät ole enää aikaan ja paikkaan sidottuja	x				x

Kaikki haastatellut ennustivat työn ja toiminnan tehokkuuden vaatimusten lisääntyvän tulevaisuudessa. Työtehtävien määrä vain lisääntyy, kun henkilöstön määrä taas vähenee, joten tehtävät pitää pystyä tekemään yhä tehokkaammin. Suurin osa haastatelluista toi esiin myös teknologian nopean kehittymisen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet; kehittyvän teknologian uskottiin vaikuttavan B2B-myyjän työhön merkittävästi. Uusien teknologioiden, ohjelmistojen ja sovellusten uskottiin helpottavan sekä nopeuttavan työn tekoa ja tehostavan myyntiprosessia, mutta niiden nopeassa kehitysvauhdissa mukana pysyminen koettiin haasteelliseksi. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että tulevaisuudessa rutiininomainen työ tulee vähenemään, mikä tuo osaltaan nopeutta ja tehokkuutta työn tekemiseen, ja lähes



kaikki uskoivat asiantuntijatehtävien lisääntyvän. Alle puolet haastatelluista uskoi työn ja vapaa-ajan välisen eron hämärtyvän tulevaisuudessa, ja että työt eivät tule olemaan enää aikaan ja paikkaan sidottuja.

"Kaikki tällainen rutiininomainen työ ja turhat toistot tulevat jäämään pois, mikä tuo nopeutta ja tehokkuutta työn tekemiseen."

"Nämä kasista neljään duunit alkavat hävitä, ja työt ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottuja. Rutiinihommat tulevat aikalailla jäämään pois, sen sijaan tulee enemmän asiantuntijatehtäviä."

"Teknologia tuo omat haasteensa, eli miten pystytään pysymään mukana sen kehitysvauhdissa. Eikä se riitä, että uutta teknologiaa osataan käyttää, vaan sitä on pystyttävä kehittämään ja hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Se tulee vaikuttamaan ihan jokaisen työhön."

"Toiminnan tehokkuus ja resurssiviisaus tulee olemaan entistä enemmän vaatimuksena ja oletuksena, koska kukaan ei ole valmis maksamaan "hukasta". Toimintamallit, jotka tehostaa työntekoa ja lisäarvon tuottamista tulevat yleistymään."

"Aivoja ei voi jättää enää narikkaan työpäivän jälkeen, vaan työn ja vapaa-ajan välinen kuilu tulee häviämään jollain aikavälillä aika paljonkin, näin ainakin itse uskon."

"Tulevaisuudessa varmaan työaika poistuu kokonaan, töitä tehdään aina kun on tarve ja siellä, missä ollaan sillä hetkellä."

Kaikki vastaajat ennakoivat, että tulevaisuuden asiakaskohtaamisissa tullaan myymisen sijaan kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Perusmyyjien tarpeen uskottiin vähentyvän, koska kaikki tieto on jo verkossa asiakkaiden saatavilla. Monet ennustivat myös asiakaskohtaamisten vähentymistä, mutta uskoivat kuitenkin, että niitä tarvitaan tulevaisuudessakin.

"Myydään enemmänkin liiketoiminnan kehittämistä kuin pelkkää tuotetta."

"No tota kyl sitä kohtaamista tarvitaan joka tapauksessa. Voi olla myös vanhakantaisuuttani, mut toivon myös, ettei se siitä kokonaan häviä, koska onhan sen kohtaamisen merkitys tärkeätä säilyttää siinä asiakastyössä. Mut varmaan vähenee ja on vähentynytkin, mut ehkä se sisältö muuttuu ja tehdään erilaisia asioita. Ei mennä et osta, osta, vaan sit mietitään enemmänkin tällaisista kehittävästä hommaa."

"Itse uskon ihmisiin. Vaikka tässä ollaankin digiajassa, niin ei ne pelkät bitit niitä kauppvoja tee tulevaisuudessakaan. Kyllä se vaan on niin, että niitä ihmisiä tarvitaan, eiks niin?"

### 5.3 Tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Haastattelun kolmantena teemana oli tulevaisuuden osaamisvaatimukset. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaista osaamista B2B-myyjiltä tullaan tulevaisuudessa vaatimaan ja tuleeko jostakin osaamisesta tarpeetonta. Kaikilla haastatelluilla olikin tähän teemaan paljon näkemyksiä ja mielipiteitä. Taulukossa 4 esitetään haastatteluissa esiin nousseet B2B-myyjän tulevaisuuden osaamisvaatimukset.

Taulukko 4. Haastatteluissa esiin nousseita B2B-myyjän tulevaisuuden osaamisvaatimuksia.

<b>Teema 3: Tulevaisuuden osaamisvaatimukset</b>					
	<b>Vastaaja A</b>	<b>Vastaaja B</b>	<b>Vastaaja C</b>	<b>Vastaaja D</b>	<b>Vastaaja E</b>
Lisäarvon tuottaminen asiakkaille	x	x	x	x	x
Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen	x	x	x	x	x
Asiakkaan ja kuluttajan ymmärtäminen	x	x	x	x	x
Konsultoiva myynti / ratkaisujen myyminen	x		x	x	x
Kielitaito	x	x	x		x
Neuvottelutaidot/ viestintätaidot	x	x	x	x	x
Vuorovaikutustaidot	x	x	x		x
Uusien teknologioiden ja ohjelmistojen hallinta		x	x	x	x
Osaamisen jatkuva kehittäminen	x	x	x	x	x
Analysointiosaaminen	x	x	x		

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että B2B-myyjän tärkeä tulevaisuuden osaamisvaatimus on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Kaikki haastatellut nostivat esiin myös asiakkaan ja kuluttajan sekä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen. Lähes kaikki vastaajat uskoivat, että konsultoiva myynti tulee yleistymään ja että B2B-myyjän on tulevaisuudessa osattava entistä enemmän löytää ja kehittää uusia ratkaisuja asiakkaalle tuotteiden myynnin sijaan. Yli puolet haastatelluista korosti analysointiosaamisen merkitystä big datasta ja yleisesti laadukkaan tiedon keräämisestä ja sen oikeanlaisesta hyödyntämisestä keskusteltaessa.

"Koska asiakkailla on paljon tekemistä ja kova kiire, meidän on osattava tuoda heille lisäarvoa, ja silloin he haluavat kuunnella meitä. Koska tota niillä ei ole aikaa, meidän on tehtävä paljon enemmän suunnittelua jo ennen asiakkaan kohtaamista."

"Erittäin tärkeää on ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakkaan liiketoimintaa, jotta kykenee auttamaan asiakasta kehittämään hänen liiketoimintaansa ja tuoda sitä lisäarvoa."

"Pitää olla mahdollisimman hyvä kuluttajaymmärrys siitä meidän kuluttajasta ja meidän kohderyhmästä. Pitää pystyä aidosti luomaan hyviä ja laadukkaita tuotteita, mistä on lisäarvoa asiakkaalle ja sille kuluttajalle."

"Olisi asennoiduttava ratkaisujen myymiseen; ajateltava enemmän asiakkaan bisneksen onnistumisen turvaamista."

"Myyjien tulee olla enemmän konsultoivia myyjiä, koska tavarapeli hoituu taustalla ja sinne ei enää ihmisiä tarvita."

Viestintä- ja neuvottelutaitojen merkitys nousi esille jokaisessa haastattelussa. Valtaosa vastaajista mainitsi kielitaidon yhtenä osaamisvaatimuksena, ja lähes kaikki näkivät, että vuorovaikutustaidot ovat tulevaisuudessa merkittävä osa B2B-myyjän kompetenssia.

"Neuvottelutaidot ja osaamisen esille tuominen on tulevaisuudessa erittäin isossa roolissa."

"Kauppa kansainvälistyy koko ajan enemmän ja enemmän, joten myös kielitaito on merkittävä osaamisvaatimus onnistuneelle bisneskeskustelulle."

"Nää osaamisvaatimukset kasvaa ihan koko ajan. Joka tapauksessa sitä vuorovaikutusta tarvitaan kaikkien kesken. Oli firmassa mikä marssijärjestys tahansa, niin täytyy osata viedä sitä asiaa eteenpäin, eli perustella miksi sitä asiaa tehdään ja millä välineillä se saavutetaan."

Teknologian kehittyminen vaikuttaa myös osaamisvaatimuksiin; lähes kaikki vastaajat nostivat esille uusien ohjelmistojen tai työkalujen hallinnan. Lisäksi kaikki haastatellut pitivät tärkeänä osaamisen jatkuvaa kehittämistä, ja yksi haastateluista nosti esille myös yksilön oman kehittymishalukkuuden.

"Osaamisvaatimuksiin kuuluu olennaisesti tietokoneohjelmat ja niiden hyödyntäminen."

"Totuttava opettelemaan jatkuvasti uusia sovelluksia, ja toisaalta myös itse aktiivisesti esittelemään niitä muille, jos on hyvän sovelluksen löytänyt."

"Osaamista on päivitettävä säännöllisin väliajoin erilaisilla koulutuksilla. Uusien trendien myötä myös myyntityötä on harjoitettava. Uudet järjestelmät ja työkalut vaativat myös uuden oppimista."

"Uutta on opittava koko ajan. Maailma muuttuu koko ajan, ei tässä kukaan ole koskaan valmis – aina on jotain uutta opittavaa."

## 5.4 Yhteenveto

Yhteenvetona tuloksista (kuvio 6) voidaan todeta, että voimakkaimmin B2B-myyjän työhön päivittäistavarakaupan alalla vaikuttavat teknologian kehittymisen trendit olivat digitalisaatio, big data, automatisaatio ja robotisaatio. Muita merkittäviä trendejä olivat kestävä kehitys ja vastuullisuus, verkostoituminen, ikärakennemuutokset ja globalisaatio.



Kuvio 6. Yhteenveto tutkimustuloksista.

Tulosten mukaan rutiinitöiden väheneminen ja tehokkuuden vaatimukset tulevat näkymään myös B2B-myyjän tehtävissä. Asiantuntijuuden merkitys korostui asiakaskohtaamisissa, sillä B2B-myyjän työn ei uskota tulevaisuudessa olevan enää perinteistä myyntityötä, vaan enemmänkin asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä. Valtaosa haastatelluista uskoi myös asiakaskohtaamisten vähentyvän tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden B2B-myyjän osaamisvaatimuksista vahvimmin nousivat esille lisäarvon tuottaminen asiakkaille, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, asiakkaan ja kuluttajan ymmärtäminen, viestintä- ja neuvottelutaidot sekä jatkuva osaamisen kehittäminen. Erittäin tärkeinä pidettiin myös uusien teknologioiden ja ohjelmistojen hallintaa sekä kieli- ja vuorovaikutustaitoja. Muita esille nousseita osaamisvaatimuksia olivat analysointiosaaminen, konsultoiva myyntiosaaminen ja ratkaisujen myyminen.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Trendien ennustamisen haastavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tulevaisuuden trendit vaikuttavat B2B-päivittäistavarakaupan alaan. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, miten ne vaikuttavat B2B-myyjän työhön sekä miten B2B-myyjän työn uskotaan muuttuvan ja minkälaista osaamista häneltä tullaan tulevaisuudessa vaatimaan. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla alalla vähintään viisi vuotta olleilta henkilöiltä.

Tutkimus perustui tulevaisuuteen, jonka ennustaminen on vaikeaa jopa tulevaisuuden tutkijoille. Esimerkiksi Hiltunen toteaa luvussa 2.1 osuvasti sen olevan jopa mahdotonta, mutta pitää tulevaisuuteen varautumista ja sen analysointia kuitenkin tulevaisuuden ajattelun pohjana. Mielestäni yritysten onkin osattava tunnistaa tulevat trendit ja pystyttävä myös varautumaan niihin, jos ne haluavat menestyä. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että myös haastatellut kokivat tulevaisuuden trendit ilmiönä todella haastavaksi. Heidän mielestään B2B-myyntityöhön vaikuttavien trendien tunnistaminen ja niiden vaikutuksen ennustaminen oli erittäin vaikeaa.

Tässä luvussa pohditaan, kuinka tutkimustulos tukee teoreettista viitekehystä. Johtopäätöksenä kerrotaan, kuinka tutkimusaineisto vastaa tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Lopuksi vielä arvioidaan työn luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitetään muutama ehdotus jatkotutkimukselle.

### 6.2 Trendit, jotka vaikuttavat B2B-myyjän työhön

Ei ollut yllättävää, että tutkimustuloksista nousivat esiin lähinnä jo tällä hetkellä vaikuttavat trendit, joiden vaikutus on ollut nähtävissä jo jonkun aikaa – kovinkaan kauas tulevaisuuteen ulottuvia pohdintoja haastatteluissa ei esiintynyt. Toisaalta vastaajat olivat kuitenkin monissa asioissa samoilla linjoilla tulevaisuuden tutkijoiden kanssa. Tutkimustuloksista esille nousseet trendit eli teknologian kehittyminen ja siihen liittyvät digitalisaatio, big data, automatisaatio ja robotisaatio, globaaliin muutosvoimiin kuuluvat globalisaatio, verkostoituminen ja ikärakennemuutokset sekä vastuullisuus ovat kaikki trendejä, jotka vaikuttavat myös tutkijoiden mielestä merkittävästi tulevaisuuteen.

Teknologian kehittyminen nousi tutkimustuloksissa esille monissa eri yhteyksissä. Myös Wilenius, Anderson ja Kaivo-oja sekä Kiiski Kataja pitävät teknologian voimakasta kehittymistä keskeisenä megatrendinä luvussa 2.1. Wilenius esimerkiksi käyttää tulevaisuuden tutkimisessa Kondratjevin kehittämää teoriaa, jonka mukaan elämme juuri nyt kuudetta aaltoa, jonka liikevoimana ovat yhteiskunnan yhä pidemmälle etenevä tietoteknistyminen ja resurssitehokas toimintatapa.

Tutkimustuloksista nousi erityisen vahvasti esille digitalisaatio ja luultavimmin juuri siksi, että se vaikuttaa jo nyt, ja sen kehittyminen on helppo nähdä myös tulevaisuudessa. Myös Ilmarinen ja Koskela toteavat luvussa 2.2.2, että yksi aikakautemme suurin muutosvoima on ollut digitalisaatio sekä Hiltunen ja Hiltunen ennustavat sen merkityksen tulevaisuudessa vain kasvavan. Tutkimustulosten perusteella digitaalisuus vaikuttaa B2B-myyjän työhön positiivisella tavalla. Se nopeuttaa ja tehostaa myyjän ja asiakkaan välisiä prosesseja, esimerkiksi kun kaikki tarvittava tuotetieto on verkossa, voi myyjä rauhassa keskittyä luomaan tuloksellisia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Tutkimusaineisto tuki teoriaa hyvin siinä, että tiedon määrä on lisääntynyt ja sitä on osattava kerätä ja jalostaa, koska nimenomaan oikean tiedon avulla toimintaa voidaan johtaa tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Salo luonnehtiikin luvussa 2.2.3 mainiosti big dataa tulevaisuuden öljyksi, jonka hyödyntäminen on yritysten menestymisen edellytys. Tutkimusaineistosta korostui se, että tietoa on kerättävä erityisesti asiakkaista ja kuluttajista. Tutkimuksen perusteella asiakkaiden ja kuluttajien ymmärtäminen onkin keskeinen B2B-myyjän tulevaisuuden osaamisvaatimus ja edellyttää myös analyyttistä osaamista. Laineen mukaan luvussa 3.3 laadukkaan asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen vaatiikin koko organisaatiota analyyttistä osaamista. Digitalisaation myötä tieto myös leviää verkossa salamannopeasti ja on kaikkien saatavilla. Yritysten täytyy siis toimia vastuullisesti ja läpinäkyvästi, mistä olivat samaa mieltä Terho luvussa 2.4.5. ja yksi vastaajista, joka mainitsi päinvastaisesta toiminnasta varoittavina esimerkkeinä Nokian Renkaiden ja Volkswagenin viimeaikaiset epäonnistumiset.

Tutkimus osoitti sen, että digitalisaation kehittyminen on merkittävästi muuttanut ja tulee muuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä kuten myös B2B-myyntiä. Tiedon räjähdysmäisen kasvun myötä asiakas ei koe tarvitsevänsä B2B-myyjää enää tiedon lähteenä, vaan enemmänkin asiantuntijana. Sekä haastatellut että alan asiantuntijat

Kurvinen ja Seppä kuten myös Laine luvussa 3.3 ovat samaa mieltä siitä, että tulevaisuuden myyjän on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa ja tuotava lisäarvoa asiakkaalle jokaisen tapaamisen yhteydessä. Jaarittelu tuotteiden ominaisuuksista tulee olemaan historiaa. Tuotteiden sijaan B2B-myyjän on tulevaisuudessa osattava myydä ratkaisuja ja siihen hän tarvitsee hyvät neuvottelu-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Asiakkaat tulevat arvostamaan entistä enemmän sellaista myyjää, joka tuo uusia ideoita heidän liiketoimintansa kehittämiseen. Koska tulevaisuudessa keskitytään enemmän asiakaskohtaamisten laatuun kuin määrään, on selvää että ne tulevat vähentymään.

Kaikki vastaajat ennustivat rutiininomaisten työtehtävien vähenevän, mutta eivät yhdistäneet sitä automatisaatioon toisin kuin McKingsleyn raportissa todetaan, mistä kerrotaan luvussa 2.2.6. Yksi vastaaja kuitenkin näki automatisaation ja robotisaation uhkakuvana työpaikkojen vähenemisen ja vitsaili roboteista tulevaisuuden B2B-myyjinä. Tutkimustulosten perusteella automatisaatio ja robotisaatio lisäävät tehokkuutta, mutta vaikuttavat lähinnä logistiikkaan ja varastotoimintaan, ei niinkään B2B-myyjän työhön. Tosin automaattiset tilausjärjestelmät tehostavat työtä omalta osaltaan ja jatkuva tehokkuuden parantamisen tarve olikin yksi keskeisistä tutkimustuloksista löytyneistä B2B-myyjän työn muutoksista.

Vastaajien näkemys oli yhtenevä Rouvisen, Vartian ja Ylä-Anttilan näkemyksen kanssa siitä, että globalisaation vaikuttaa eniten työmarkkinoihin sekä kiristävän jo kovaa kilpailua entisestään, mikä taas lisää B2B-myyjän tarvetta henkilökohtaisten ja pysyvien asiakassuhteiden luomiselle. Kenties tulevaisuudessa kilpailua tullaan käymään enemmänkin siitä, kuka pystyy parhaiten tunnistamaan ja palvelemaan asiakkaitaan sekä B2B-myyntissä että myös asiakkaiden asiakkaita.

B2B-myyjältä tullaan tulevaisuudessa vaatimaan myös jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Globalisaation myötä esimerkiksi monipuolinen kielitaito on entistä tärkeämmässä roolissa, vaikka toimittaisiinkin vain Suomessa. Työvoiman liikkumisen yleistyessä myös Suomessa toimivan B2B-myyjän yhteistyökumppanit, asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat hyvinkin olla ulkomaalaisia. Myös teknologian kehittyminen synnyttää uusia osaamistarpeita; B2B-myyjän on osattava hallita uusia digitaalisia työkaluja ja ohjelmistoja. Konsultoivan ratkaisumyyntin yleistyessä myös myyntityön uusia toimintatapoja joudutaan harjoittelemaan.

Asiantuntijat näkevät verkostoitumisen merkittävänä trendinä, joka on muuttanut yritysmaailmaa maailmanlaajuisesti. He painottavat yhteistyön merkitystä. Yritysten luomilla yhteistyöverkostoilla pystytään jakamaan sekä tietoa ja osaamista. Tutkimustulosten perusteella yritysverkostojen merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Vastaajat ovat yhtä mieltä asiantuntijoiden kanssa siitä, että kustannustehokas toiminta antaa yrityksille paremmat mahdollisuudet pärjätä kovassa kilpailussa ja yritys tarvitsee sekä ulkoisia että sisäisiä verkostoja. Johtamisen professori Marja-Liisa Manka kiteytti verkostoitumisen ytimen upeasti ”Enää tärkeintä ei olekaan se, mitä osataan, vaan se keitä tunnetaan ja mitä he osaavat”. (Manka 2010, 33.)

Vastaajat uskoivat vastuullisuuden vaikuttavan enemmän organisaation toimintatapoihin ja menestymiseen kuin B2B-myyjän työhön. Tutkimuksen perusteella päivittäistavarakaupan B2B-myyjällä on kuitenkin oltava tulevaisuudessa valmiudet vastata asiakkaiden tiedusteluihin tuotteiden alkuperästä, ympäristövaikutuksesta ja hankintaketjun vastuullisuudesta. Asiantuntijat korostavat myös sitä, että työnantajien on kannettava yhä enemmän vastuuta yhteiskunnan taloudellisesta kestävydestä. Tulevaisuuden tutkimukset ennustavat työvoiman valtavan vähenemisen jo vuoteen 2050 mennessä. Ongelmana onkin yhteiskunnan kestävyys, kun ikäihmisistä täytyy huolehtia samaan aikaan kun työvoima vähenee.

Tutkimustuloksissa ikärakennemuutokset tulivat ilmi vain johtamiseen ja tuotekehitykseen liittyen. Vastaajat eivät niinkään yhdistäneet sitä B2B-myyjän työhön. Sen sijaan he olivat samalla kannalla tutkijoiden kanssa siitä, että työurien pidentyessä yhä laajempi kirjo eri sukupolvia tulee työskentelemään yhdessä, joka omalta osaltaan luo haasteita johtamiseen ja uusien asioiden hyödyntämiseen. Uudet teknologiat vaativat aivan uudenlaista osaamista ja nuoremmille sukupolville se syntyy miltei luonnostaan, kun taas vanhemmille se voi tuottaa vaikeuksia. Uusien sukupolvien myötä myös työn tekemisen motivaatio tulee muuttumaan. Työtä tehdään kiinnostuksen vuoksi, eikä se enää määritä identiteettiä. Viitala ja Jylhä totesivat, että nuoremmille ikäluokille vapaa-aika on rahaa tärkempää, joten työn on oltava joustavaa sekä omien henkilökohtaisten arvojen mukaista. (Jylhä & Viitala 2013, 368.)

Ratkaisuna tutkimusongelmaan voidaan lopuksi todeta, että voimakkaimmin B2B-myyjän työhön vaikuttavat trendit päivittäistavarakaupan alalla olivat digitalisaatio, big data, automatisaatio ja robotisaatio sekä vastuullisuus. Työn muuttumisen kannalta



tärkeä löydös oli se, että asiakaskohtaamiset tulevat vähentymään ja tulevaisuudessa keskitytään enemmän niiden laatuun kuin määrään. B2B-myyjän tehtävänä ei ole enää olla tiedon lähde, vaan enemmänkin toimia asiakkaan liiketoiminnan kehittämiskumppanina. Häneltä tullaan vaatimaan entistä enemmän sekä asiakkaan että kuluttajan ymmärtämistä. B2B-myyjän yksi tärkeimmistä tulevaisuuden osaamisvaatimuksista onkin lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

### 6.3 Trendit, jotka eivät nousseet esille tutkimustuloksissa

Oli hieman yllättävää, että älykkäät koneet, IoT ja virtualisoituminen eivät tulleet lainkaan esille tutkimustuloksissa, vaikka asiantuntijat näkevät ne hyvinkin merkittävänä trendinä tulevaisuudessa. He ennustavat niiden rikastuttavan ihmisten arkea ja luovan paljon uusia liiketoimintamalleja. Tähän yksi syy on varmasti se, että B2B-myyjän työ koetaan hyvin henkilökohtaiseksi myyntityöksi sekä asiantuntijoiden että haastateltujen mielestä. Tutkimustulosten perusteella koneet eivät ainakaan lähivuosina tule korvaamaan sosiaalista vuorovaikutusta, jota tarvitaan myyjän työssä. Samalla kannalla olivat Pajarinen ja Rouvinen luvussa 3.1, mutta kenties tulevaisuudessa työnjakoa ihmisen ja keinoälyn kesken voisi olla myös B2B-myyjän työssä. Myyjää tarvittaisiin luomaan henkilökohtaisia asiakassuhteita ja kartoittamaan asiakkaan ongelmia, kun taas keinoälyä voitaisiin hyödyntää ongelmien ratkaisemisessa.

Hämmästyttävää oli, että jakamistalous ei noussut lainkaan esille tutkimustuloksissa, vaikka tulevaisuuden tutkijat näkevät sen hyvinkin merkittävänä globaalisena trendinä. Sen tuomat ekologiset ja taloudelliset hyödyt voisivat hyvinkin olla monen resurssitehokkaan toiminnan avaintekijöinä. Mielestäni B2B-myyjän työssä voisi miettiä esimerkiksi sitä, että pystyisivätkö saman alueen päivittäistavarakauppoja kiertävät myyjät kulkemaan samalla kulkuvälineellä työmatkansa. Kasvio toteaaakin, että ihmisten on opittava muuttamaan toimintatapojaan siten, että maapallo on elinkelpoinen vielä tulevaisuudessakin. (Kasvio 2014, 22–23.) Vastuun huomisesta tulisi olla kaikilla, unohtamatta oman hiilijalanjäljen vaikutusta.

### 6.4 Opinnäytetyön arviointia

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena, koska sille ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tärkeintä on sisäinen johdonmukaisuus

ja tutkijan objektiivisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Työn luotettavuus varmistettiin jo suunnitteluvaiheessa määrittelemällä tutkimuksen kannalta asiantunteva kohdejoukko. Teoreettiseen viitekehykseen valittiin useiden tulevaisuuden tutkijoiden näkemiä trendejä. Viitekehykseen valittiin ne trendit, joiden uskottiin vaikuttavan B2B-myyjän työhön tulevaisuudessa. Aluksi trendejä tutkittiin ilmiöinä, eikä niinkään B2B-myyntin kannalta, mutta kuitenkin mahdollisimman laajasti. Vasta kun teoreettinen viitekehys oli valmis, tutkimusta jatkettiin asiantuntijahaastatteluilla. Validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen varmistamiseksi tehtiin esihaastattelu, jonka seurauksena kysymyksiä tarkennettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että vastaajilla oli mahdollisuus perehtyä haastattelun teemoihin ja kysymyksiin etukäteen, ja haastattelutilanne oli rauhallinen. Lopulliset haastattelukysymykset olivat laadittu siten, että haastateltavat pystyivät tuomaan omat näkemyksensä avoimesti ja kaunistelematta niitä esille sekä haastateltaville luvattu täysi anonymiteetti toteutui. Tosin tietynlainen myynti- ja markkinointihenkisyys oli hyvin havaittavissa kaikissa haastatteluissa.

Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin horjuttaa tutkijan kokemattomuus, mikä saattoi myös vaikuttaa tutkimuksen tuloksien pätevyYTEEN. Muutamassa haastattelussa tutkijan oli vaikea saada suunvuoroa, kun haastateltava oli tehnyt omat esityksensä ennalta lähetetyn haastattelurungon perusteella, mutta näissäkin haastatteluissa kaikki teemat tuli läpikäytyä ja tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tulevaisuuden trendit vaikuttavat B2B-myyjän työhön päivittäistavarakaupan alalla. Vaikutusta tutkittiin tulevaisuuden trendien, työn muuttumisen ja muuttuvien osaamisvaatimuksien kautta, joten oli itsestään selvää, että nämä aiheet nousivat tutkimuksen teemoihin sekä kysymysrungossa että tutkimusaineiston analyysivaiheessa. Juuri tämä teki työstä johdonmukaisen ja mielestäni tutkimuksen laadullisesta datasta onnistuttiin löytämään tarvittava aineisto ja saatiin koottua yhtenäinen ja teoreettista viitekehystä tukeva tutkimustulos. Tutkimus onnistui, koska tutkimusaineistosta saatiin ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tästä voidaan myös todeta, että tutkimus on validi, että on tutkittu juuri oikeita asioita. Myös tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys on mielestäni hyvä, koska päivittäistavarakaupan B2B-myyntin maailmassa toiminta perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja eletään niin intensiivisesti juuri nykyhetkeä, etten usko tulosten juurikaan muuttuvan, jos tutkimus

toistettaisiin. Haastavinta tutkimusprosessissa oli sopivien haastateltavien löytäminen ja haastatteluajkojen sopiminen, mikä sitten hidasti tutkimusprosessia. Tutkimusprosessi onnistui mielestäni hyvin, vaikka aikataulu hieman venyikin.

Tutkimus antoi hyvät viitteet siitä, mitä B2B-myyjältä odotetaan tulevaisuudessa. Tehokkuus nousi useasti esille tutkimustuloksista eri yhteyksissä. Kaikki haastatellut ennustivat työn ja toiminnan tehokkuuden vaatimusten lisääntyvän tulevaisuudessa. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, mitkä olisivat ne keinot, joilla B2B-myyjä pystyisi lisäämään tehokkuuttaan asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Toinen merkittävä löydös oli se, että asiakaskohtaamisten uskotaan tulevaisuudessa vähentyvän eikä työn uskota olevan enää aikaan ja paikkaan sidoksissa. Näiden tulosten pohjalta toinen ehdotus jatkotutkimukseksi voisi olla tulevaisuuden B2B-myyjän työnkuva.

## Lähteet

Ahlgvist, Toni & Ailisto, Heikki & Alahuhta Petteri & Collin, Jari & Halèn, Marco Heikkilä, Tapio & Juhanko, Jari & Jurvansuu, Marko & Kortelainen, Helena & Mäntylä, Martti & Sallinen, Mikko & Seppälä, Timo & Simons, Magnus & Tuominen, Anu 2015.

Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. Etlä raportit numero 42. Julkaistu 5.1.2015. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>. Luettu 16.4.2016.

Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika D. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Imperial Sales /Johtajatiimi, Helsinki.

Andersson, Cristina & Kaivo-oja, Jari 2012. Boho business. Ihmiskunnan voitto koneesta. Talletum Media, Helsinki.

Bughin, Jacques & Dhingra, Dhruv & Lund, Susan & Manyika, James & Stamenov, Kalin & Woetzel, Jonathan 2016. McKinsey Global Institute Full Report. Digital globalization: The new era of global flows. Julkaistu 3/2016. <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/Digital-globalization-The-new-era-of-global-flows>. Luettu 20.4.2016.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2017. Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>. Luettu 6.1.2017.

Hautala, Jaana 2015. Metataidoilla hyvinvointiin ja menestykseen. Julkaistu 16.10.2015. <http://oivaltamaan.fi/metataidoilla-hyvinvointiin-ja-menestykseen/>. Luettu 25.6.2016.

Heikinheimo, Hannes & Ukkonen, Antti 2015. Ison datan alkulähteillä. Tieto & Trendit. Talous ja hyvinvointikatsaus 2 (28), 28–33.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum Media, Helsinki.

Hiltunen, Elina & Hiltunen, Kari 2014. Teknoelämää 2035. Miten teknoelämä muuttaa tulevaisuutemme? Talletum, Helsinki. Julkaistu myös verkkokirjana.

Hintikka, Kari A. & Venäläinen, Ville 2015. Koneäly arkistuu oppimisessa. Ihmisen ja teknologian muuttuva suhde. Päivitetty 9.6.2015. <http://www.ihminenplus.fi/573/>. Luettu 12.6.2016.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., painos. Tammi, Helsinki.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Talentum Media, Helsinki. Julkaistu myös sähkö- ja verkkokirjana.

Jungner, Mikael 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen. [http://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf). Luettu 29.2.2016.

Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, osa 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kangas, Johannes 2014. Jakamistalous on tullut jäädäkseen. Kauppalehti 27.8.2015. [Http://www.talouselama.fi/tebatti/jakamistalous-on-tullut-jaadakse-3462609](http://www.talouselama.fi/tebatti/jakamistalous-on-tullut-jaadakse-3462609). Luettu 19.6.2016.

Kasvio, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Gaudeamus, Helsinki.

Kiiski Kataja, Elina 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio 14.1.2016. Sitra, Helsinki. [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit\\_2016.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf). Luettu 15.2.2016.

Kortelainen, Mika J & Kyrö, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin Kamari, Helsinki.

Lahti, Veli-Matti & Selosmaa, Jenni 2013. Kaikki jakoon!. Kohti yhteisöllistä taloutta. Atenakustannus, Jyväskylä.

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Pro, Helsinki.

Lehti, Matti & Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila Pekka 2012. Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Julkaistu 20.6.2012. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf> . Luettu 4.7.2016.

Lehtinen, Esa 2015. Uudistuva työelämä – karmiva uhka vai suuri mahdollisuus? Hämeen Sanomat 30.3.2015. <http://esalehtinen.blogit.hameen-sanomat.fi/2015/03/30/uudistuva-tyoelama-karmiva-uhka-vai-suuri-mahdollisuus/> . Luettu 16.4.2015.

Luoto, Sampo 2015. Mikä on ubiikkiyhteiskunta? Blogi 2.3.2015. <https://www.valve.fi/mik%C3%A4-on-ubiikkiyhteiskunta>. Luettu 9.3.2016.

Manyika, James & Chui, Michael & Miremadi, Mehdi & Bughin, Jacques & George, Katy & Willmott, Paul & Dewhurst, Martin 2017. McKinsey Global Institute Full Report. A Future that works: Automation, Employment and Productivity. Julkaistu 1/2017. [Http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works](http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works). Luettu 20.1.2017.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3., painos. Talentum 2010, Helsinki.

Mäenpää, Mikko 2016. Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitran työpaperi. Julkaistu 25.1.2016. [https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Millainen\\_on\\_tyon\\_ja\\_tyomarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf). Luettu 16.6.2016.

Pajarinen, Mika & Rouvinen Petri 2015. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/ 2014. <http://docplayer.fi/411855-Katsaus-suomalaisen-tyon-tulevaisuuteen.html>. Luettu 31.8.2016.

Pantsar, Mari 2015. Tulevaisuudessa vain vastuullinen yritys pärjää. Päivitetty 23.9.2015. <https://www.yhteishyva.fi/arjen-apu/tulevaisuudessa-vain-vastuullinen-yritys-parjaa/05551911>. Luettu 27.12.2016.

Pohjola, Matti 2010. Digitaalisuus ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf). Luettu 10.6.2016.

Päivittäistavarakauppa ry. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. <http://www.ptty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>. Luettu 10.8.2016.

Rouvinen, Petri & Vartia, Pentti & Ylä-Anttila, Pekka 2007. Seuraavat sata vuotta. Aikamatka maailmaan ja Suomeen 1907-2107. Taloustieto, Helsinki.

Salo, Immo 2014. Big data & pilvipalvelut. Docendo, Jyväskylä.

Sisäministeriö 2016. Turvapaikanhakijoita saapui viime vuonna ennätysmäärä. <http://www.intermin.fi/fi/maahanmuutto/turvapaikanhakijat>. Luettu 2.5.2016.

Suomen YK-liitto 2016a. Ekologinen kestävä kehitys. <http://www.ykliitto.fi/yk70v/ekologinen>. Luettu 2.6.2016.

Suomen YK-liitto 2016b. Taloudellinen kestävä kehitys. <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen>. Luettu 12.5.2016.

Suomen YK-liitto 2016c. Sosiaalinen kestävä kehitys. <http://www.ykliitto.fi/yk70v/sosiaalinen>. Luettu 12.5.2016.

Sydänmaanlakka Pentti, 2007. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec Consulting, Espoo.

Terho, Markus 2015. Tulevaisuudessa vain vastuullinen yritys pärjää. Päivitetty 23.9.2015. <https://www.yhteishyva.fi/arjen-apu/tulevaisuudessa-vain-vastuullinen-yritys-parjaa/05551911>. Luettu 27.12.2016.

Tieke 2016. Big Data Forum Finland (BiFF). <http://www.tieke.fi/display/biff/-Big+Data+Forum+Finland>. Luettu 10.6.2016.

Tulevaisuus 2030. Mitkä ovat muutoksen lähtökohdat? Työelämä pilkkoutuu. <http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/tulevaisuuden-tyoeelaemae/index.html>. Luettu 18.9.2016.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Työelämä 2020-hanke. Digitalisaatio. [Http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen\\_avaimet/digitalisaatio](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet/digitalisaatio). Luettu 13.4.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yrityskatsaus 2015. Haasteena uudistuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, kilpailukyky, 55/2015.

Valtioneuvosto ja ministeriöt 2016. Liikenne ja viestintäministeriö. Digitaalisen liiketoiminnan kasvu ympäristön rakentaminen. [Http://www.lvm.fi/digitalisaatio](http://www.lvm.fi/digitalisaatio). Luettu 9.3.2016.

Viestinnän keskusliitto 2013. Älyä viestintään. Suositus viestintäalan osaamisen ja koulutuksen kehittämiseksi. Julkaistu 17.4.2013. [Http://www.vkl.fi/files/3096/Aly\\_viestintaan.pdf](http://www.vkl.fi/files/3096/Aly_viestintaan.pdf). Luettu 2.8.2016.

Wilenius, Markku 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. 4., painos. Otava, Helsinki.

Yle-uutiset 2015. Pakolaisaalto on vasta alkusoittoa tulevasta. Päivitetty 12.9.2015. [Http://yle.fi/uutiset/3-8300076](http://yle.fi/uutiset/3-8300076). Luettu 18.9.2016

## **Haastattelurunko**

### **Tulevaisuuden trendien vaikutus B2B-myyjän työhön**

#### **Teemahaastattelu**

Haastattelija  
Ajankohta  
Toiminimi  
Yrityksen koko

#### **Teema 1. Tulevaisuuden trendit**

Mitkä trendit mielestäsi vaikuttavat tulevaisuuteen eniten ja miten?  
Kuinka uskot trendien kehittymisen vaikuttavan yrityksenne toimintaan?  
Mitkä ovat erityisesti B2B-myyntityöhön vaikuttavat trendit?

#### **Teema 2. Työn muuttuminen**

Miten uskot tulevaisuuden trendien vaikuttavan työtehtäviisi?  
Miten asiakkaiden vaatimukset mielestänne ovat muuttumassa?

#### **Teema 3. Tulevaisuuden osaamisvaatimukset**

Miten näet, että nämä edellä mainitut trendit vaikuttavat teidän yrityksenne osaamistarpeisiin?  
Minkälaista osaamista uskotte tarvitsevanne 5-10 vuoden kuluttua?  
Millaisia vaatimuksia tulevaisuuden trendit asettavat teidän yritykseenne myyjille?